# Innovative driving marketing for a better world

## The emergence of social proposals in pandemic times

18 novembro 2020

*organização*



# NOTA INTRODUTÓRIA

A Associação Internacional de Marketing Público e Não Lucrativo (AIMPN/IAPNM), em colaboração com a Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE-IPS), organizaram o XII International Congress on Teaching Cases Related to Public and Nonprofit Marketing, com o tema ***"Innovative Driving Marketing for a Better World. The Emergence of Social Proposals in Pandemic Times"***. O Congresso realizou-se a 18 de dezembro de 2020 a partir de Setúbal (Portugal) em formato virtual através da plataforma Zoom.

No âmbito deste congresso foram abordados vários temas:

- Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade
- Marketing verde
- Marketing social
- Empreendedorismo social e inovação social
- Modelos de negócio sustentáveis com impacto social
- Marketing público e político
- Marketing sem fins lucrativos
- Digitalização e marketing com impacto social
- Competitividade empresarial e coesão social numa perspetiva de marketing territorial
- Economia social voltada para soluções inovadoras

Os 108 casos apresentados no congresso foram organizados em 10 sessões síncronas, para além de uma sessão assíncrona que possibilitou a participação de vários trabalhos através de vídeos. O Congresso, de tradição luso-espanhola, teve 292 participantes, 133 de Universidades de Espanha e 124 de Universidades de Portugal, mas também ainda 11 da Argentina, 10 do Equador, 7 do México, 3 do Brasil, 2 da Colômbia, 1 da Holanda e 1 do Paquistão. Entre os participantes houve também alguns alunos de programas de intercâmbio Erasmus de países como França e Alemanha.

O Congresso teve ainda duas sessões plenárias. Uma na abertura com a apresentação do livro: "*Case Studies on Social Marketing A Global Perspective*" (Galan-Ladero, M. Mercedes & Alves, Helena, Eds.). Esta sessão teve também a partilha de um estudo intitulado "*Facing COVID-19 pandemic: Results from a national survey on the Portuguese nonprofit sector*", apresentado por Márcia Santos, do Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal. A outra sessão plenária foi realizada no encerramento, com a participação de Enoque Raposo da Universidade de Roraima no Brasil com o tema: "*Desafios contemporâneos: Arte, autonomia e gestão de território dos povos indígenas*".

Importa ainda referir que este Congresso contou sobretudo com casos realizados por estudantes supervisionados por professores, tendo sido para muitos estudantes a primeira oportunidade para participarem num evento internacional, o que se revestiu de particular relevância sendo uma mais valia não apenas pelo seu potencial científico, mas também pela sua abrangência e dimensão pedagógica.

**XII Comissão Organizadora do International Congress on Teaching Cases Related to Public and Nonprofit Marketing**

Setúbal, 4 de Janeiro de 2021

# FICHA TÉCNICA


| | |
|---|---|
| Título | XII Congresso Internacional de Casos Docentes em Marketing Público e Não Lucrativo: *Innovative driving marketing for a better world. The emergence of social proposals in pandemic times* (Proceedings) |
| Local | Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal |
| Data de realização | 18 de dezembro de 2020 |
| Editores | Luísa Cagica Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal (Presidente da Comissão Organizadora)<br><br>Ana Lanero-Carrizo, Universidade de Leon, Espanha<br>Duarte Xara-Brasil, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal<br>José Luis Vázquez-Burguete, Universidade de Leon, Espanha<br>M. Isabel Sanchez-Hernandez, Universidade de Extremadura, Espanha<br>Paulo Silveira, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal<br>Sandrina Moreira, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal<br>Susana Galvão, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal<br>Vítor Barbosa, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal |
| Capa e paginação | Susana Galvão |
| Disponível em | http://hdl.handle.net/10400.26/36120 |
| Mês/Ano | Abril de 2021 |
| ISBN | 978-989-54631-9-0 |

## Comissão Organizadora

Luísa Cagica Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
(Presidente da Comissão Organizadora)

Ana Lanero-Carrizo, Universidade de Leon, Espanha

Duarte Xara-Brasil, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

M. Isabel Sánchez-Hernández, Universidade de Extremadura, Espanha

Paulo Silveira, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Sandrina Moreira, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Susana Galvão, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Vítor Barbosa, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

---

## Comissão Científica

Ana Lanero-Carrizo, Universidade de Leon, Espanha

Arminda Paço, Universidade da Beira Interior, Portugal

Duarte Xara-Brasil, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Helena Alves, Universidade da Beira Interior, Portugal

José Luis Vázquez-Burguete, Universidade de León, Espanha

Luis Ignacio Álvarez González, Universidade de Oviedo

Luísa Cagica Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

M. Isabel Sánchez-Hernández, Universidade de Extremadura, Espanha

Marisa Ferreira, Instituto Politécnico do Porto, Portugal

Paulo Silveira, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Sandrina Moreira, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Susana Galvão, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Vítor Barbosa, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

# Comissão Científica -Tutores

Alba García Milón, Universidad de La Rioja, España

Alexandra Braga, Politécnico do Porto, Portugal

Álvaro Pérez González, Universidad Técnica del Norte, Ecuador

Amélia Carvalho, Politécnico do Porto, Portugal

Ana Lanero Carrizo, Universidad de León, España

Aritza López de Guereño Zarraga, Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea, España

Arminda do Paço, Universidade da Beira Interior, Portugal

Azucena Penelas Leguía, Universidad de Alcalá, España

Beñat Urrutikoetxea, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, España

Beñat Urrutikoetxea Arrieta, Universidad del País Vasco -Euskal Herriko Unibertsitatea / Mondragon Unibertsitatea, España

Boguslawa Sardinha, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Carlos Cardoso, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Carlos Mata, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Carmen Hidalgo-Alcázar, Universidad de León, España

César Sahelices Pinto, Universidad de León, España

Clara Silveira, Instituto Politécnico da Guarda, Portugal

Clementina Galera-Casquet , University of Extremadura, Spain

Cristina Gaona, Universidad de La Rioja, Universitat Politècnica de València, España

Cristina Olarte Pascual, Universidad de La Rioja, España

David Abril Pérez, Universidad de León, España

Dolores Gallardo Vázquez, Universidad de Extremadura, España

Edy Lorena Burbano Vallejo, Universidad de San Buenaventura Cali, Colômbia

Enrique Carlos Bianchi, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

Estela Núñez Barriopedro, Universidad de Alcalá, España

Inna Paiva, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal

Iván Fernández González, Universidad de Alcalá, España

José Luis Vázquez Burguete, Universidad de León, España

Juan Miguel Rey-Pino, Universidad de Granada, España

Julio Daza Izquierdo, Universidad de Plasencia, España

Leonilde Reis, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Luciana Oliveira, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal

Lucirene Rangel Lyne, Universidad Autónoma de Tamaulipas - Universidad del Noreste, México

Luis Enrique Valdez Juárez, Instituto Tecnológico de Sonora, México

Luis Manuel Cerdá Suárez,Universidad Autónoma de Baja California, México

Luísa Cagica Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

M. Isabel Sánchez-Hernández, University of Extremadura, Spain

Magda Lizet Ochoa Hernández, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

María Alesanco Llorente, Universidad de La Rioja, España

Maria Antónia Rodrigues, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal

María Manuela Palacios-González, Universidad de Extremadura, España

María P. García Miguélez, Universidad de León, España

María Soledad Janita-Muñoz, Universidad de Extremadura, España

Nancy Imelda Montero Delgado, Universidad Autónoma de Baja California, México

Pablo Gutiérrez Rodríguez, Universidad de León, España

Paulo Gonçalves, ISCAP – Politécnico do Porto, Portugal

Reynaldo Rivera, Universidad Austral

Ricardo Curto Rodríguez, Universidad de Oviedo, España

Rosana Fuentes Fernández, Universidad de León, España

Sandrina B. Moreira, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Simone Sanches, Universidade Estadual de Maringá, Brasil

Susana Bernardino, ISCAP – Politécnico do Porto, Portugal

Unai Tamayo, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, España

Walter Wymer, University of Lethbridge, Canada

William Muñoz Murillo, Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colômbia

Yolanda Sierra Murillo, Universidad de La Rioja, España

# ÍNDICE

**CASOS SÉNIOR ..... 10**

SEGURANÇA DE INFORMAÇÃO - TRABALHOS ACADÉMICOS REALIZADOS EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL ..... 11

ENGENHARIA DE SOFTWARE - PARCERIAS ESTRATÉGICAS NA REALIZAÇÃO DE PROJETOS ACADÉMICOS INCORPORANDO FATORES DE SUSTENTABILIDADE ..... 16

TODOS UNIDOS CONTRA EL CÁNCER DE MAMA: CAMPAÑAS DE MODA Y BELLEZA SOLIDARIA ... 20

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: MITSCOOTS. OUTFITTERS ..... 29

ARCHES LETHBRIDGE ..... 39

COMUNICACIÓN DIGITAL Y REDES SOCIALES EN LAS FEDERACIONES AUTONÓMICAS DE AJEDREZ EN ESPAÑA ..... 44

CASO CÁTEDRA DE COMERCIO UNIVERSIDAD DE LA RIOJA "CONCURSO #RETOLOVISUAL EN INSTAGRAM" ..... 51

PIAMONTE, TRANSFORMACIÓN DE TERRITORIO DE VIOLENCIA A TERRITORIO DE PAZ. CASO DE ESTUDIO ASIMITRACAMPIC ..... 59

EL TRABAJO FINAL DE GRADO COMO UNA EXPERIENCIA FORMATIVA DE MÚLTIPLE IMPACTO .... 68

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E SUSTENTABILIDADE ..... 77**

QUANDO A SUSTENTABILIDADE RESOLVE PROBLEMAS AMBIENTAIS: O CASO DA APLICAÇÃO TOO GOOD TO GO ..... 78

COOPERATIVISMO E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA EMPRESA BRASILEIRA SICREDI ..... 88

RESPONSABILIDADE SOCIAL DA MERCADONA: ESTRATÉGIA 6.25 ..... 96

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTIÓN DE FONDOS EN ECONOMÍAS DE INGRESOS BAJOS DURANTE LA COVID-19. CASO "EL SALVADOR" Y SU COMPARACIÓN CON NICARAGUA Y COSTA RICA. ..... 103

CASO DA ROYAL DUTCH AIRLINES: ESTUDO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA ..... 110

SUSTENTABILIDADE MULTIDIMENSIONAL NA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NA CIÊNCIA/TECNOLOGIA ..... 119

RAINFOREST ALLIANCE: UMA ESTRATÉGIA DE RESPONSABLIDADE SOCIAL OU SIMPLESMENTE GREENWASHING? ..... 126

A COCA-COLA E A SUA ESTRATÉGIA DE PUBLICIDADE RESPONSÁVEL EM TEMPOS DE PANDEMIA ..... 132

A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO FAST-FOOD: O CASO MCDONALD´S ..... 139

ASSOCIAÇÃO 2000 DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA E DA ACCOUNTABILITY NA RESPONSABILIDADE SOCIAL ..... 144

**MARKETING SOCIAL ..... 155**

CAMPANHA SETEMBRO AMARELO NO BRASIL - O MARKETING SOCIAL COMO MEIO DE PREVENÇÃO DO SUICÍDIO ..... 156

TRATAR O DOENTE COM CANCRO E NÃO O CANCRO DO DOENTE! LIGA PORTUGUESA CONTRA O CANCRO ..... 163

RIR PARA CURAR! OPERAÇÃO NARIZ VERMELHO ..... 169

SOUJI: MARKETING CON CAUSA ..... 175

A CAMPANHA #NUNCADESISTIR – O PAPEL INTERATIVO DO MARKETING SOCIAL COMO RESPOSTA À CRIAÇÃO DE BEM-ESTAR NA PANDEMIA COVID-19 ..... 183

DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA OBESIDAD INFANTIL EN ARGENTINA. ..... 190

O IMPACTO DA PANDEMIA SARS-COV-2 NO DESEMPENHO ACADÉMICO DE ALUNOS DO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS ..... 212

O MARKETING SOCIAL APLICADO EM CAMPANHAS DA APAV, CONTRA A VIOLÊNCIA DOMÉSTICA EM PORTUGAL ..... 220

ÁGORA CULTURA E DESPORTO DO PORTO E O MARKETING SOCIAL ..... 227

A CAMPANHA #SER ATIVO EM CASA - O PAPEL DO MARKETING SOCIAL NA PRÁTICA DESPORTIVA DURANTE A PANDEMIA COVID-19 ..... 234

UNA PROPUESTA DE MARKETING SOCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA UNIVERSIDAD DE DUBROVNIK (CROACIA) ..... 240

**MARKETING VERDE ..... 248**

CITY TREE DA DPD ..... 249

MARKETING VERDE COMO BASE PARA UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE EXITOSO: ECUAPLASTIC S.C. ..... 263

WORN WEAR: ATIVISMO DE MARCA DA PATAGONIA ..... 274

ESTUDO DA CANA DE AÇÚCAR NA MATRIZ ENERGÉTICA BRASILEIRA ..... 283

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL ..... 290**

EMPRENDER PARA EL CAMBIO: ESTUDIANTES IMPULSANDO LA INNOVACIÓN A TRAVÉS DEL MARKETING SOCIAL Y LA DIGITALIZACIÓN ..... 291

REAPROVEITAR PARA ALIMENTAR E RECUPERAR SORRISOS! O MOVIMENTO RE-FOOD ..... 299

SPEAK NO COMBATE AO ISOLAMENTO IMPOSTO PELA COVID-19 ..... 304

#TECH4COVID19: EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO SOCIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA. ..... 311

MUNDO A SORRIR: ECONOMIA SOCIAL VOLTADA PARA SOLUÇÕES INOVADORAS ..... 319

BILGUNE FEMINISTA DEL PAÍS VASCO: PROYECTO REVOLUCIONARIO PARA LA SOCIEDAD DEL FUTURO ..... 327

EL CROWDFOUNDING Y SU APLICACIÓN EN LOS “GAZTETXES”. ..... 334

DIGITALIZACIÓN E INNOVACIÓN EN MARKETING CON IMPACTO SOCIAL: PIZZAS IMPOSIBLES DE LITTLE CAESARS EN TIJUANA, 2007-2019 ..... 341

**MODELOS DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEIS COM IMPACTO SOCIAL ..... 350**

GENTE BONITA COME FRUTA FEIA! ..... 351

MARKETING DIGITAL EDUCATIVO COMO RESPOSTA AO CONTEXTO EDUCACIONAL IMPOSTO PELA PANDEMIA: ANÁLISE DA PLATAFORMA ZOOM ..... 356

INCLUSÃO DIGITAL NAS FAVELAS DO BRASIL: UM CASE SOBRE A PARCERIA ENTRE ALÔ SOCIAL E A CENTRAL ÚNICA DAS FAVELAS ..... 362

**MARKETING SEM FINS LUCRATIVOS ..... 368**

CRUZ ROJA: UN CANTO QUE SALVÓ VIDAS FRENTE AL COVID-19 ..... 369

BANCO ALIMENTAR: CUPÕES DE ESPERANÇA EM TEMPOS DE PANDEMIA ..... 375

ESTRATÉGIA DE MARKETING SEM FINS LUCRATIVOS DO CENTRO DE RECOLHA OFICIAL DE ANIMAIS DE MATOSINHOS ..... 380

**DIGITALIZAÇÃO E MARKETING COM IMPACTO SOCIAL.....386**

DIGITALIZAÇÃO NAS INDÚSTRIAS CULTURAIS E CRIATIVAS EM TEMPOS DE PANDEMIA: O CASO DO PORTUGAL DOS PEQUENITOS.....387

O USO DE PLATAFORMAS DE SAÚDE DIGITAL, COMO FERRAMENTA DE MARKETING DIGITAL, DURANTE A PANDEMIA EM PORTUGAL.....397

TWITTER COMO HERRAMIENTA DE MARKETING POLÍTICO 2.O: EL CASO DE LAS ELECCIONES PRESIDENCIALES EN EEUU 2020.....404

**COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E COESÃO SOCIAL NUMA PERSPETIVA DE MARKETING TERRITORIAL.....412**

THE ROLE OF SUSTAINABILITY IN DOWRY: EVIDENCE IN PAKISTAN.....413

EMPLOYER BRANDING CAMPAIGNS IN COVID-19 TIMES.....414

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SOSTENIBILIDAD. EL CASO DE *TOO GOOD TO GO*. .....421

RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL E SUSTENTABILIDADE .....429

ESTUDO DE CASO DO GRUPO NABEIRO® .....429

**ECONOMIA SOCIAL VOLTADA PARA SOLUÇÕES INOVADORAS .....437**

TRABALHO EM COOPERAÇÃO COM A COMUNIDADE: UM CASO DE ABORDAGEM MULTIDISCIPLINAR E INTEGRADORA DE PESSOA EM SITUAÇÃO DE SEM-ABRIGO.....438

ACCIONES SOLIDARIAS DE KELLOGG'S DURANTE LA PANDEMIA DEL COVID19.....444

MCHAPPY DAY: ¡QUÉ BIEN SABE SER SOLIDARIO!.....452

GESTÃO ESTRATÉGICA, ACCOUNTABILITY E MARKETING COM INOVAÇÃO SOCIAL: O CASO DA FUNDAÇÃO FRANCISCO MANUEL DOS SANTOS.....460

FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN - BOAS PRÁTICAS EM *ACCOUNTABILITY*, GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO SOCIAL .....468

**DIRECCIÓN COMERCIAL.....480**

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LA SOSTENIBILIDAD COMO PILAR DE LA EMPRESA LEONESA TELICE, S.A. .....481

FUNDACIÓN TEODORA .....491

NUESTRO SECRETO. ÁREAS DE VENDING. .....498

ECONOMÍA CIRCULAR DE H&M .....508

A PUNTADAS: UNA EMPRESA RENTABLE Y SOCIALMENTE RESPONSABLE .....517

ECOALF, PIONEROS EN MODA SOSTENIBLE .....527

FUNDACIÓN IBERDROLA ESPAÑA.....537

EL MARKETING COMO MOTOR PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE Y LA CULTURA, LA RSC EN LAS ACCIONES DE MARKETING DE RED BULL .....546

MARKETING SOSTENIBLE: STARBUCKS. .....559

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE SOLTRA .....570

EL MARKETING VERDE DE TOYOTA.....575

# ÍNDICE

**MARKETING ESTRATÉGICO ..... 585**

BECOMELY ..... 586
GUÍA HEINEKEN DE ACTUACIÓN PARA RESTAURANTES Y BARES ..... 595
ADOPTA UN BAR: "ARRIMA EL HOMBRO AHORA, EMPINA EL CODO DESPUÉS" ..... 606
Y AHORA, ¿A QUIÉN LLAMO? ..... 614
AUARA: EL AGUA QUE TRASPASA FRONTERAS ..... 622
AQUÍ TÚ ERES EL KING ..... 630
¿QUÉ HUELLA DEBERÍAMOS DEJAR? ..... 637
ESPAÑA ES MUCHO MUNDO ..... 645
NO HAY UN MEDITERRÁNEAMENTE SIN MEDITERRÁNEO ..... 653
¿QUIERES UN ARMA? COMPRA JABÓN ..... 662
MÁSQUEBIO: ANÁLISIS DEL MARKETING-MIX ..... 670

**MARKETING PÚBLICO ..... 678**

EXTREMADURA AVANTE, S.L.U. PRIMERA EMPRESA PÚBLICA CERTIFICADA COMO SOCIALMENTE RESPONSABLE DE LA REGIÓN DE EXTREMADURA (ESPAÑA) ..... 679
ESTAR VIVO ES VOLVER A FABRICAR EMOCIONES ..... 687
Y TÚ , ¿QUÉ MARCA DE GEL DESINFECTANTE UTILIZAS? ..... 695
"UN CLICK PARA EL COLE" ..... 703
"POR MÍ Y POR TODOS MIS COMPAÑEROS" ..... 711
MAMÁ, PAPÁ ¿QUÉ COMEMOS EN EL CONFINAMIENTO? ..... 719
AUSOLAN Y STUART MUESTRAN SU LADO MÁS HUMANO PARA COMBATIR LA COVID-19 ..... 728
COLABORANDO, TU FAMILIA ES MÁS GRANDE ..... 735
SOLIDARIDAD CIUDADANA EN TIEMPOS DE COVID: FUNDACIÓN ARRELS ..... 743
"MIRARTE OTRA VEZ": CÓMO COMBATIR EL AISLAMIENTO A TRAVÉS DE LA SOLIDARIDAD Y LA TECNOLOGÍA. ..... 752
GOSSOS: EL HORMIGÓN NO TIENE SENTIMIENTOS, PERO ELLOS SÍ ..... 760

# *Casos Sénior*

# SEGURANÇA DE INFORMAÇÃO - TRABALHOS ACADÉMICOS REALIZADOS EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

**Leonilde Reis**
*(Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal)*
**Clara Silveira**
*(Instituto Politécnico da Guarda, Portugal)*

**RESUMO**

Atualmente, as generalidades das organizações estão dependentes dos seus Sistemas de Informação e das Tecnologias de Informação e Comunicação e as organizações de cariz social não são exceção. Assim, essa dependência, em alguns casos, pode potenciar a sua exposição a um conjunto de ameaças e vulnerabilidades. No âmbito da Unidade Curricular de Segurança da Informação, do 3º ano da Licenciatura de Gestão de Sistemas de Informação, são realizados alguns trabalhos em organizações sociais. Considera-se, que o contacto com problemas organizacionais reais potencia a aplicação de conhecimentos subjacentes aos objetivos da unidade curricular. Desta forma os estudantes têm a oportunidade de contribuírem para a diminuição do gap entre as práticas instituídas e as normas ISO/IEC 27002:2013 e ISO/IEC 27005:2018.

**ABSTRACT**

Currently, most organizations are dependent on their Information Systems and Information and Communication Technologies and social organizations are no exception. This dependency can enhance your exposure to a set of threats and vulnerabilities. Within the scope of the Information Security Curriculum Unit, from the 3rd year of the Information Systems Management Degree, some work is carried out in social organizations. It is considered that the contact with real organizational problems enhances the application of the knowledge underlying the objectives of the curricular unit. In this way, students can contribute to the reduction of the gap between the established practices and the ISO/IEC 27002:2013 and ISO/IEC 27005:2018 standards.

## 1. INTRODUÇÃO

O **Instituto Politécnico de Setúbal** (IPS) é uma instituição pública de ensino superior portuguesa, criada em 14 de outubro de 1979, iniciando atividade a 20 de abril de 1981 e é constituído por 5 Escolas Superiores: Escola Superior de Tecnologia (ESTSetúbal); Escola Superior de Educação (ESE); **Escola Superior de Ciências Empresariais** (ESCE); Escola Superior de Tecnologia do Barreiro (ESTBarreiro) e Escola Superior de Saúde (ESS).

A ESCE/IPS foi criada em 1994 e tem atualmente cerca de 2000 estudantes. A ESCE ministra cursos de Licenciatura, Pós-graduação e Mestrado. As Licenciaturas são: Contabilidade e Finanças; Gestão de Recursos Humanos; Marketing; Gestão da Distribuição e da Logística e **Gestão de Sistemas de Informação**.

A Licenciatura em **Gestão de Sistemas de Informação** (GSI) tem por objetivo proporcionar uma formação sólida na área da GSI; promover a análise e racionalização dos processos e circuitos de informação; promover a otimização da gestão e a segurança da informação; fomentar a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação.

Considera-se que o Plano de Estudos da Licenciatura é um plano atual e com uma estrutura flexível. O Plano de Estudos da referida Licenciatura é constituído por 3 anos e organizado em 6 semestres. A Unidade Curricular (UC) de **Segurança da Informação** (SI), está incluída no **1º semestre do 3º ano**.

## 2. EXPERIÊNCIA DOCENTE:

O objetivo do Casos Sénior e Experincias Docentes Inovadoras, centra-se na divulgação de boas práticas pedagógicas. Neste contexto, os estudantes são incentivados a estudarem uma organização nos domínios da segurança física e lógica. De acordo com esta estratégia, os estudantes são confrontados com a possibilidade de análise das práticas instituídas de acordo com a especificidade do negócio.

Os objetivos de aprendizagem de SI centram-se na aquisição dos conhecimentos: Conhecer as normas/standards internacionais subjacentes à temática da Segurança da Informação; conhecer e fomentar a atividade de Planeamento da Continuidade do Negócio; desenvolver metodologias e procedimentos de suporte às Auditorias Tecnológicas de acordo com as políticas organizacionais.

O funcionamento da UC de SI assenta essencialmente em aulas orientadas para uma explanação teórica dos aspetos relevantes para a Segurança da Informação, Continuidade do Negócio e Auditoria em Sistemas de informação. É utilizado o método expositivo para a apresentação das temáticas e para a aplicação prática dos conhecimentos é utilizado o método participativo. São apresentados e discutidos exemplos de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos. Pretende-se que este seja um contributo no âmbito do empreendedorismo social e inovação social.

A metodologia subjacente à condução do trabalho centra-se na revisão da literatura no domínio da temática, (Brandt, 2015) dada a importância da Continuidade do Negócio, (Landum, Reis, & Moura, 2020a; Landum, Reis, & Moura, 2020b), face à importância da optimização das práticas de TIC; no estudo das normas ISO/IEC 27002:2013 - Boas Práticas no domínio das boas práticas de Segurança da Informação; e ISO/IEC 27005:2018 - Gestão do Risco dada a sua pertinência da quantificação das ameaças e vulnerabilidades aquando da elaboração das matrizes de risco. A análise de obras no domínio da temática constitui valor acrescentado, (Mouton, Leenen, & Venter, 2016), sendo os ataque no âmbito da engenharia Social, (Thornburgh, 2004), também são uma preocupação neste dominio de conhecimento, (Srivastava, Walker, & Olson, 2015). A Segurança da Informação (Pfleeger, 1997; Pfleeger, 2009), e a Continuidade do Negócio (Reis, 2001; Russo & Reis, 2019a; Russo & Reis, 2019b; Russo & Reis, 2020a; Russo & Reis, 2020b), é fundamental serem analisadas dada a atual dependência das organizações face às TIC. Nesse sentido,de preocupações, considera-se que a elaboração de trabalhos académicos em contexto organizacional (Reis & Silveira, 2020; Silveira & Reis, 2020), revestem-se de particular interesse. Assim, considera-se que são múltiplas as preocupações no âmbito da Segurança da Informação, (St-Germain, Aliu, Lachapelle, & Dewez, 2012), (Tengan & Aigbavboa, 2016; UE, 2020; Viswanathan & Ramakrishnan, 2011), no sentido de incluir diversas valências por forma a que a Continuidade do Negócio seja uma realidade.

Posteriormente, os estudantes recolhem informação nas organizações por forma a elaborarem propostas de soluções do tipo "chave na mão" no sentido de responderem aos problemas organizacionais face à especificidade do negócio.

**3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:**

O ensino da problemática da Segurança da Informação reveste-se de particular interesse não só pelo desafio de lecionar uma temática de elevado valor acrescentado face ao contexto organizacional, mas também pela sua complexidade e dificuldade de acesso na generalidade das vezes aos dados reais e cruciais para os estudos.

Lecionar Segurança da Informação no contexto de uma UC semestral com duas horas letivas teóricas semanais face ao vasto leque de temáticas envolvidas constitui um desafio. Os objetivos de aprendizagem centram-se não só na aquisição de conhecimentos, mas também fomentar o sentido critico dos estudantes face á problemática em estudo. Considera-se ainda, premente a oportunidade de potenciar a elaboração deste tipo de trabalho no sentido da economia social e a criação de soluções inovadoras dadas as dificuldades técnicas geralmente implícitas neste tipo de organizações sociais. Assim a procura de soluções comtemplando preocupações de sustentabilidade nomeadamente económica, técnica e ambiental podem constituir-se como primordiais no sentido de contribuir para uma economia social voltada para soluções inovadoras.

Pergunta 1. Lecionar as temáticas Segurança da Informação, Continuidade do Negócio e Auditoria de Sistemas de Informação constituirá um desafio demasiado lato?

A problemática em estudo aborda vários domínios de conhecimento. Considera-se que será particularmente valorizada a ligação entre teoria e prática, em que é revelado o domínio de conhecimentos relacionados as práticas instituídas nas organizações de diversos setores de atividade, (Landum, Reis, & Moura, 2020a), (Landum, Reis, & Moura, 2020b), (Pfleeger, 2009), (Mouton, Leenen, & Venter, 2016).

Pergunta 2. Até que ponto a análise das normas internacionais ISO/IEC 27002:2013 - Boas Práticas e ISO/IEC 27005:2018 - Gestão do Risco podem constituir valor acrescentado?

Considera-se que o estudo das normas/standards internacionais pode constituir valor acrescentado no sentido dos estudantes poderem contribuir para a diminuição do gap entre as práticas instituídas e os referenciais, (ISO/IEC 27002:2013), e (ISO/IEC 27005:2018). A realização de trabalhos de grupo práticos e a análise destes standards em organizações sociais são encarados como um valioso contributo na otica da responsabilidade social empresarial e sustentabilidade que a nossa Instituição valoriza. No âmbito da responsabilidade social o Instituto Politécnico de Setúbal tem vindo a ter cada vez mais uma participação ativa no sentido de colaborar de forma estreita com as organizações sociais do Distrito de Setúbal.

Pergunta 3. A realização de trabalhos académicos tendo por base uma organização real constitui valor acrescentado face á necessidade de criar soluções "chave na mão"?

A realização de trabalhos académicos em contexto real tem permitido aos estudantes contactarem com a problemática no terreno por forma a terem oportunidade de refletirem e debaterem em grupo acerca da análise e resolução dos problemas. Face à necessidade de criação de soluções "chave na mão" também este tipo de estratégia fomenta a análise de produtos/soluções existentes no mercado aumentando desta forma o nível de conhecimentos dos estudantes face às soluções/produtos para a resolução de problemas na ótica das suas características técnicas, mas também de custos. As organizações sociais, pela sua natureza, necessitam de propostas de solução no âmbito da sustentabilidade técnica nomeadamente no que se refere à utilização de software, ferramentas *open source* e soluções em *cloud*.

Pergunta 4. Até que ponto, a realização de trabalhos académicos tendo por base uma organização real constitui valor acrescentado na preparação dos estudantes para enfrentar situações mais complexas?

Considera-se que a realização de trabalhos desta natureza tem constituído um elevado valor acrescentado em diversas vertentes:

- Fomentar o estudo das diversas temáticas neste domínio;
- Fomentar a utilização/análise das normas/standards internacionais;
- Fomentar o espírito critico aquando da análise da situação organizacional;
- Fomentar a procura e análise de soluções técnicas existentes no mercado;
- Fomentar a procura de soluções que contemplem as questões subjacentes à responsabilidade social empresarial e sustentabilidade;

- Fomentar o sentido cívico e a importância de contribuir na ótica da responsabilidade social e mais especificamente responder à emergência social com propostas adequadas em tempos de pandemia;
- Fomentar o espírito crítico no que se refere à exequibilidade das soluções propostas atendendo aos fatores económicos e de sustentabilidade. As preocupações com o teletrabalho em tempos de pandemia poderão ser relevantes no sentido da continuação da prestação de serviços nomeadamente nas organizações sociais.

## 4. CONCLUSÕES:

Os resultados obtidos no estudo, têm implícito que sejam formuladas propostas de otimização às práticas atualmente instituídas na organização. Pretende-se assim, que os estudantes formulem propostas no sentido de serem soluções "chave na mão" para os problemas encontrados nos domínios da segurança física e lógica de cada organização. Salienta-se que os trabalhos académicos são realizados em organizações de diversos setores de atividade no sentido de sensibilizar os estudantes para a problemática da Segurança da Informação. As organizações sociais suscitam desafios maiores no domínio da implementação/manutenção das soluções face às suas especificidades no que se refere à sustentabilidade das propostas.

Os resultados obtidos no estudo, têm também implícito a interligação entre os diversos conceitos teóricos, as normas internacionais, as práticas organizacionais e a aplicação de conhecimentos no domínio das normas ISO/IEC 27002:2013 e ISO/IEC 27005:2018. A formulação de propostas de otimização face às práticas atualmente instituídas permite elaborar soluções "chave na mão" para os problemas encontrados nos domínios da SI face à especificidade de cada organização.

No 1º semestre do **ano letivo 2019/2020** foram realizados trabalhos em diversos contextos organizacionais, nomeadamente nas áreas das **Organizações Sociais**, **Educação**, **Serviços** e do **Comércio**. Os **principais problemas** em contexto organizacional foram no domínio das políticas de segurança, perfis de utilizador, classificação da informação, backups e passwords.

No que se refere à sistematização de conhecimentos teóricos estes são aplicados na prática por via do contacto com problemas organizacionais reais potenciando a aplicação de conhecimentos. Os estudantes têm também a oportunidade de contribuírem para a diminuição do *gap* entre as práticas instituídas e as normas/standards internacionais. O estudo das normas ISO/IEC 27002:2013 e ISO/IEC 27005:2018 constituí valor acrescentado no processo de aprendizagem e elaboração de propostas de solução do tipo "chave na mão" o que constitui um desafio.

Neste sentido, considera-se que as TIC podem potenciar a criação de soluções inovadoras em contexto organizacional permitindo aplicar os conhecimentos teóricos e as normas/standards internacionais. Assim, considera-se esta uma boa prática pedagógica que melhora a aprendizagem dos estudantes e constitui uma aproximação à vida ativa.

## BIBLIOGRAFIA


Brandt, J. (2015). *Business Continuity and Disaster Recovery Planning.* Tulsa: ©Stinnett & Associates LLC.

ISO/IEC 27002:2013, I. (2013). Information Technology – Security techniques – Code of practice for information security controls. *Norma ISO/IEC 27002:2013 – Information Technology – Security techniques – Code of practice for information security controls*.

Landum, M., Reis, L., & Moura, M. (2020a). Boas Práticas de TIC em alinhamento com o Green IT. *15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies - CISTI'2020.* Sevilha, Espanha.

Landum, M., Reis, L., & Moura, M. (2020b). Concept of approach to optimize ICT management practices - State of the art. Em L. R. L. Cagica Carvalho, *Multidisciplinary Approach to Entrepreneurship, Innovation, and ICTs.* USA: IGI Global.

Mouton, F., Leenen, L., & Venter, H. (June de 2016). Social engineering attack examples, templates and scenarios. *Elsevier Computers & Security, 59*, 186-209. doi:https://doi.org/10.1016/j.cose.2016.03.004

Pfleeger, C. (1997). *Security in Computing.* Prentice Hall.

Pfleeger, C. (2009). *Security in Computing.* Pearson Education.

Reis, L. (2001). *Planeamento de Sistemas de Informação e da Contingência e Recuperação.* Braga: Universidade do Minho, Escola de Engenharia.

Reis, L., & Silveira, C. (2020). Segurança de Informação: Trabalhos académicos realizados em organizações de diversos setores de atividade. *Evaluación de la Calidad de la Investigación y de la Educación Superior XVII FECIES.* Sevilla, Espanha.

Russo, N., & Reis, L. (2019a). Análise da Problemática Subjacente à Certificação de Programas Informáticos de Faturação. *14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies - CISTI'2019.* Coimbra, Portugal.

Russo, N., & Reis, L. (2019b). Caracterização da Faturação em Portugal: sob a perspetiva da certificação de programas informáticos de faturação. *RCC, Revista de Ciências da Computação*(14), 67-84.

Russo, N., & Reis, L. (2020a). *Certificação de Programas de Faturação - Guia para a Continuidade de Negócio*. .: FCA.

Russo, N., & Reis, L. (2020b). Methodological approach to systematization of Business Continuity in organizations. Em L. R. L. Cagica Carvalho, *Multidisciplinary Approach to Entrepreneurship, Innovation, and ICTs.* USA: IGI Global.

Silveira, C., & Reis, L. (2020). Sustainability in Information and Communication Technologies. Em L. R. L. Cagica Carvalho, *Multidisciplinary Approach to Entrepreneurship, Innovation, and ICTs.* USA: IGI Global.

Srivastava, M., Walker, W., & Olson, E. (2015). *SOCIAL ENGINEERING PROTECTION.* QINETIQ North America, Inc.

St-Germain, R., Aliu, F., Lachapelle, F., & Dewez, E. (2012). Whitepaper - Societal security - Business continuity management systems. (P. -P. Board, Ed.)

Tengan, C., & Aigbavboa, C. (2016). Evaluating Barriers to Effective Implementation of Project Monitoring and Evaluation in the Ghanaian Construction Industry,. *Procedia Engineering, 164*, 389-394. doi:10.1016/j.proeng.2016.11.635

Thornburgh, T. (October de 2004). Social engineering: the "Dark Art". *InfoSecCD '04: Proceedings of the 1st annual conference on Information security curriculum development*, (pp. 133-135). doi:https://doi.org/10.1145/1059524.1059554

UE. (2020). *A EUROPE FIT FOR THE DIGITAL AGE* . Obtido de EMPOWERING PEOPLE WITH A NEW GENERATION OF TECHNOLOGIES: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age_en

Viswanathan, & Ramakrishnan. (2011). *The importance of Business Strategy in Business Continuity Planingem "The definitive handbook of Business Continuity Management Third Edition".* West Sussex, England: John Wiley & Sons.

# ENGENHARIA DE SOFTWARE - PARCERIAS ESTRATÉGICAS NA REALIZAÇÃO DE PROJETOS ACADÉMICOS INCORPORANDO FATORES DE SUSTENTABILIDADE

**Clara Silveira**
*(Instituto Politécnico da Guarda, Portugal)*
**Leonilde Reis**
*(Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal)*

**RESUMO**

Atualmente, as organizações reconhecem a importância dos sistemas e das tecnologías de informação e comunicação, mais ainda o software tornou-se um aspecto dominante na nossa vida quotidiana. Embora o software ofereça muitas oportunidades para melhorar varios aspetos da nossa sociedade, também apresenta muitos desafios. Um dos desafios é o desenvolvimento, implementação e manutenção de software de qualidade, que corresponda às necesidades reais e que inclua as dimensões da sustentabilidade.

No âmbito da Unidade Curricular de Engenharia de Software do 3º ano da Licenciatura de Engenharia Informática, os estudantes desenvolvem projetos de software, em equipa, para empresas/instituições em diversas áreas do conhecimento, tendo-se revelado uma boa prática, criando parcerias estratégicas. Este artigo, pretende divulgar a experiência pedagógica, como abordagem motivadora para a obtenção de maior sucesso académico por parte dos estudantes e uma aproximação das empresas e da comunidade externa às Instituições de Ensino Superior.

**ABSTRACT**

Organizations recognize the importance of information and communication systems and technologies, but software has become a dominant aspect in our daily lives. Although the software offers many opportunities to improve various aspects of our society, it also presents many challenges. One of the challenges is the development, implementation and maintenance of quality software, which corresponds to real needs and which includes the dimensions of sustainability.

Within the scope of the Software Engineering Course of the 3rd year of the Computer Engineering Degree, students develop software projects, as a team, for companies / institutions in different areas of knowledge, having proved to be a good practice, creating strategic partnerships. This paper intends to disseminate the pedagogical experience, as a motivating approach for students to achieve greater academic success and to bring companies and the external community closer to Higher Education Institutions.

## 1. INTRODUÇÃO

O Instituto Politécnico da Guarda é uma instituição pública de ensino superior, criado em 1980, pelo Decreto-Lei n.º 303/80, de 16 de agosto; e é constituído por 4 Escolas Superiores: **Escola Superior de Tecnologia e Gestão**; Escola Superior de Educação Comunicação e Desporto; Escola Superior de Saúde; Escola Superior de Turismo e Hotelaria.

A Escola Superior de Tecnologia e Gestão ministra cursos de Mestrado, de Licenciatura e de Técnicos Superiores Profissionais. Nas licenciaturas incluem-se: Contabilidade; Gestão; Gestão de Recursos Humanos; Marketing; Design de Equipamento; Energia e Ambiente; Engenharia Civil; **Engenharia Informática (EI)**; Engenharia Topográfica; Mecânica e Informática Industrial.

A Licenciatura em **EI**, forma licenciados que estão habilitados a exercer a profissão de Engenheiro Informático, capazes de responder às necessidades atuais e futuras do mercado de trabalho, qualificados para exercer a sua profissão num vasto espectro de perfis profissionais, com elevado nível de competências científicas e técnicas para o desenvolvimento e manutenção de aplicações informáticas.

Considera-se que o Plano de Estudos da Licenciatura é um plano atual, com a duração de 3 anos, com uma estrutura flexível, com a **duração de 3 anos**, 180 ECTS e organizado em 6 semestres**.** A Unidade Curricular (UC) de **Engenharia de Software II**, está incluída no 1º semestre do 3º ano, com uma carga letiva de 3h Teóricas/Práticas e 2h Tutoria.

## 2. EXPERIÊNCIA DOCENTE:

O objetivo da experiência docente centra-se na divulgação de boas práticas pedagógicas. Neste contexto, os estudantes são incentivados a desenvolver um projeto em equipa sobre um tema lançado por uma organização (Silveira & Reis, 2020). De acordo com esta estratégia, os estudantes são confrontados com a possibilidade de analisar, modelar e testar sistemas de software de acordo com a especificidade do tema apresentado.

Os objetivos de aprendizagem de Engenharia de Software centram-se na aquisição dos conhecimentos para: Projetar, executar e gerir o ciclo de vida do desenvolvimento de um sistema de software recorrendo a diferentes abordagens (Jacobson et al., 2019) com inclusão dos fatores de sustentabilidade; Elaborar a documentação técnica de um projeto usando a linguagem UML - *Unified Modeling Language* (Booch, Jacobson & Rumbaugh, 1999); Aplicar padrões de casos de uso no levantamento e análise de requisitos (Adolph & Bramble, 2003); Validar as funcionalidades do software face aos requisitos especificados (Sommerville, 2016).

Na engenharia de software, a sustentabilidade pode ser definida como a "capacidade de suportar" e "preservar a função de um sistema por um longo período de tempo" (Lago, 2019). A sustentabilidade, no entanto, pode envolver um âmbito muito mais amplo, incluindo as cinco dimensões da sustentabilidade, a saber: humana, técnica, económica, social e ambiental (Penzenstadler & Oyedeji, 2020). Apesar do entusiasmo em torno da sustentabilidade, ainda nos faltam instrumentos adequados para conceber sistemas de software que são sustentáveis e permitam atingir objetivos de sustentabilidade. Neste sentido, incentiva-se os estudantes a incluírem desde a fase de requisitos os princípios e as dimensões da sustentabilidade do Manifesto *Karlskrona* (Becker, et al., 2015).

O funcionamento da UC de Engenharia de Software assenta essencialmente: as aulas teórico/práticas são orientadas para uma explanação teórica dos aspetos relevantes da UC, nomeadamente as boas práticas, os fatores de sustentabilidade, a especificação de requisitos, os vários modelos de processo, os padrões, as métricas e os níveis de maturidade. Usam-se estudo de casos para analisar documentação de outros projetos, analisar casos de sucesso de empresas que usam determinadas metodologias, conhecer empresas certificadas CMMI, entre outros. Resolvem-se problemas com a aplicação de conteúdos teóricos a exercícios práticos de inspiração realista, relacionados com os conteúdos (modelar sistemas, aplicar padrões, desenhar testes) ajudando a consolidar a matéria, realçando o saber fazer.

A **metodologia** subjacente à condução do **trabalho de projeto,** em equipa, centra-se em: Apresentação, pelas empresas, dos temas em sala de aula; Estado da arte no domínio de aplicação e modelação UML; Desenvolvimento do projeto com a metodologia ágil Scrum (Jacobson et al., 2019; Rubin, 2012), numa plataforma à escolha de cada equipa; Elaboração do relatório do projeto; Apresentação pública do protótipo.

As empresas/instituições deslocam-se à sala de aula para apresentarem os temas dos projetos aos estudantes para estes escolherem e posteriormente desenvolverem. Os projetos são desenvolvidos em equipa, usando a abordagem ágil de desenvolvimento de software, a linguagem de modelação UML, técnicas de criatividade para o levantamento de requisitos e implementam o protótipo numa plataforma à escolha da equipa.

De acordo com esta estratégia, os estudantes são confrontados com a possibilidade de análise das práticas instituídas de acordo com a especificidade de cada negócio, bem como as dimensões da sustentabilidade.

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

O ensino da problemática da Engenharia de Software, nomeadamente análise, conceção e implementação de software reveste-se de particular interesse não só pelo desafio de lecionar uma temática de elevado valor acrescentado organizacional, mas também pela sua complexidade devido à constante evolução dos sistemas/organizações. Refere-se ainda que a tecnologia digital está a mudar a vida das pessoas, a estratégia digital da UE (UE, 2020) visa fazer com que esta transformação funcione para as pessoas e para as empresas, enquanto ajuda a atingir o seu objetivo de uma Europa neutra para o clima até 2050.

Lecionar Engenharia de Software no contexto de uma unidade curricular semestral com três horas letivas teórico/práticas semanais face ao vasto leque de conteúdos envolvidos, tendo em consideração os fatores de sustentabilidade constitui também um desafio.

Pergunta 1. Como iniciar o processo de desenvolvimento de software sustentável?

Identificar as práticas e os tipos de desafios que as equipas enfrentam no início do processo de desenvolvimento de software, nomeadamente as cinco dimensões da sustentabilidade (Penzenstadler & Oyedeji, 2020): Humana / Individual; Económica; Ambiental; Técnica e Social.

Incorporar os nove princípios do Manifesto *Karlskrona* desde a fase de engenharia de requisitos (Becker, et al., 2015):

1. **A sustentabilidade é sistémica**: a sustentabilidade nunca é uma propriedade isolada. O pensamento sistémico deve ser o ponto de partida para o terreno comum transdisciplinar da sustentabilidade;
2. **A sustentabilidade é multidimensional**: no sentido de incluir as dimensões económica, social, ambiental, técnica e individual (pessoal) para entender a natureza da sustentabilidade em qualquer situação;
3. **A sustentabilidade é interdisciplinar**: trabalhar em sustentabilidade significa trabalhar com pessoas de várias disciplinas, abordando os desafios de várias perspetivas;
4. **A sustentabilidade transcende o objetivo do sistema**: a sustentabilidade deve ser tida em conta, mesmo que o foco principal do desenvolvimento do sistema não seja a sustentabilidade, porque o uso de qualquer software pode afetar o seu ambiente;
5. **A sustentabilidade aplica-se tanto a um sistema quanto aos seus contextos mais amplos**: o *design* do sistema envolve pelo menos duas esferas: a sustentabilidade do próprio sistema e como isso afeta a sustentabilidade do sistema mais amplo do qual fará parte;
6. **A sustentabilidade requer ação em vários níveis**: algumas intervenções têm mais influência em um sistema do que outras. Sempre que tomamos medidas em prol da sustentabilidade, devemos considerar os custos de oportunidade: ações em outros níveis podem oferecer formas mais eficazes de intervenção.
7. **A sustentabilidade requer várias escalas de tempo**: devemos avaliar os benefícios e os impactos em várias escalas de tempo e incluir indicadores de longo prazo nas avaliações e decisões.
8. **Alterar o *design* para levar em consideração os efeitos a longo prazo não implica diretamente sacrifícios**: a inovação em sustentabilidade pode-se dissociar das necessidades presentes e futuras. Podendo identificar oportunidades e mudanças que beneficiam o presente e o futuro.
9. **A visibilidade do sistema é uma condição prévia e facilitadora do *design* de sustentabilidade**: a posição social e o contexto do sistema devem estar visíveis em diferentes níveis de abstração e de diferentes perspetivas para permitir a participação e a escolha responsável informada.

Pergunta 2. Como planear o trabalho, desenvolver o trabalho, verificar o trabalho e adaptar a forma como a equipa trabalha?

Entender como o trabalho em equipa afeta a dinâmica da engenharia de software. Entender a importância da gestão de pessoas e da necessidade de aquisição de competências transversais (*Soft Skills*). As "soft skills" são capacidades subjetivas, de difícil identificação e diretamente relacionadas à inteligência emocional das pessoas.

Pergunta 3. Como visualizar o progresso e detetar anomalias nos projetos de desenvolvimento de software?

Equipas pequenas funcionam bem (Adolph & Bramble, 2003); quando os membros da equipa já trabalharam juntos antes, conhecem-se uns aos outros e sabem como trabalhar juntos. Medir o progresso da equipa com métricas aferidas pela própria equipa. Explicar o motivo pelo qual as organizações muitas vezes usam práticas e métricas específicas (Sommerville, 2016).

Pergunta 4. Até que ponto a realização de trabalhos académicos tendo por base uma organização real constitui valor acrescentado na preparação do estudante para enfrentar situações mais complexas?

Identificar se a realização dos projetos em equipa prepara o estudante para a aquisição de *soft skills*. Estas competências são, normalmente, adquiridas por meio das experiências vividas ao longo do tempo e não em livros. A experiência adquirida com a realização de trabalhos desta natureza fomenta o espírito crítico, bem como a resolução de problemas. As parcerias criadas são promissoras ao nível da concretização dos projetos com possibilidade de continuidade para estágios

## 4. CONCLUSÕES:

Os resultados obtidos, nesta experiência indicam que as parcerias criadas são promissoras ao nível da concretização dos projetos com continuidade para estágios. Por outro lado, permitem que os estudantes adquiram competências que serão essenciais na sua vida profissional no que se refere ao desenvolvimento de software sustentável, bem como ao trabalho em equipa.

Salienta-se que os trabalhos académicos são realizados com diversos temas lançados pelas organizações de diversos setores de atividade no sentido de sensibilizar os estudantes para a problemática do processo de desenvolvimento de software. Tem também implícito a interligação entre os diversos conceitos teóricos, nomeadamente a especificação de requisitos, os vários modelos de processo para desenvolver software, os padrões de análise de requisitos, as métricas, os níveis de maturidade e a verificação e validação de software. Aplicam-se os conceitos para: modelar sistemas de software sustentáveis recorrendo aos princípios e dimensões do Manifesto *Karlskrona*, aplicar padrões, desenhar testes, ajudando a consolidar a matéria, realçando o saber fazer.

O trabalho em equipa, permitiu o desenvolvimento de competências de liderança e de relacionamento interpessoal, geralmente valorizadas pelas empresas, fomentando o envolvimento e a motivação dos estudantes. O desenvolvimento do projeto em grupo cumpre os objetivos da Unidade Curricular visto que projetar, executar e documentar todo o processo de software necessita da colaboração e interação de elementos da equipa com diferentes perspetivas.

Já foram realizados trabalhos em diversos contextos organizacionais, referindo-se alguns exemplos: Gestão do efetivo da Quinta das Marietas; Sistema de Gestão de Transportes de Carga; Gestão da alimentação de Bovinos; Logística e Gestão de Contentores; Projeto de software de uma unidade Hoteleira; Explorinova – Gestão de Pequenos Ruminantes; Doação para todos.

Concluindo, esta é uma experiência para continuar a realizar, pois permitiu criar maiores sinergias e interação reforçada entre a prática e a investigação. Ao nível da incorporação das preocupações da sustentabilidade no processo de desenvolvimento de software, perspetiva-se a sua continuação em projetos académicos contribuindo para a criação de uma abordagem para o ensino da Engenharia de Software para a Sustentabilidade (Penzenstadler & Oyedeji, 2020).

## BIBLIOGRAFIA


Adolph, S., & Bramble, P. (2003). *Patterns for Effective Use Cases*; Addison-WesleyPearson Education.

Becker, C., Chitchyan, R., Duboc, L., Easterbrook, S., Penzenstadler, B., Seyff, N., & Venters, C. (2015). Sustainability Design and Software: The Karlskrona Manifesto. Proc. 37th International Conference on Software Engineering (ICSE 15).

Booch, G., Jacobson, I., & Rumbaugh, J. (1999). *The Unified Modeling Language User Guide*; Addison –Wesly.

Jacobson, I.; Lawson, H.; Pan-Wei Ng; Paul E. McMahon; Michael Goedicke (2019). The Essentials of Modern Software Engineering: Free the Practices from the Method Prisons.

Lago, P. (2019). Architecture Design Decision Maps for Software Sustainability, 2019 IEEE/ACM 41st International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Society (ICSESEIS).

Penzenstadler, B., & Oyedeji, S. (2020). Experiences from Applying the Karlskrona Manifesto Principles for Sustainability in Software System Design. Proceedings of the 8th International Workshop on Requirements Engineering for Sustainable Systems.

Reis, L., & Silveira, C. (2020). Segurança de Informação: Trabalhos académicos realizados em organizações de diversos setores de atividade. *Evaluación de la Calidad de la Investigación y de la Educación Superior XVII FECIES.* Sevilla, Espanha.

Reis, L., Silveira, C., Péricles, C., Pires, G., Carvalho, L., & Mata, C. (2020). The potential of technology in transforming it into a more sustainable society model – The Homeless Person case. 20ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação - CAPSI 2020. Porto, Portugal.

Rubin, K. (2012). *Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process*. Addison-Wesley Professional.

Silveira, C. & Reis, L. (2020). Parcerias estratégicas na realização de projetos académicos com empresas. Evaluación de la Calidad de la Investigación y de la Educación Superior XVII FECIES. Sevilla, Espanha.

Silveira, C., & Reis, L. (2021). Sustainability in Information and Communication Technologies. In Carvalho, L. C., Reis, L., Prata, A., & Pereira, R. (Ed.), *Handbook of Research on Multidisciplinary Approach to Entrepreneurship, Innovation, and ICTs.* (pp. 375-396), USA: IGI Global.

Sommerville, I. (2016). Software Engineering, Edinburgh: Pearson, 10th.

UE. (2020). *A EUROPE FIT FOR THE DIGITAL AGE* . Obtido de EMPOWERING PEOPLE WITH A NEW GENERATION OF TECHNOLOGIES: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age_en.

# TODOS UNIDOS CONTRA EL CÁNCER DE MAMA: CAMPAÑAS DE MODA Y BELLEZA SOLIDARIA

**María Soledad Janita-Muñoz**
*(Universidad de Extremadura, España)*
**María Manuela Palacios-González**
*(Universidad de Extremadura, España)*

**RESUMEN**

Cada vez es mayor el número de empresas que integran las preocupaciones sociales en sus estrategias y prácticas empresariales. En esta ponencia se comentan las principales asociaciones a nivel internacional vinculadas a la lucha contra el cáncer de mama. Posteriormente se analizan algunas de las campañas realizadas en los últimos años por algunas empresas que pertenecen al sector de la moda y belleza en la lucha contra esta enfermedad. El estudio de estas campañas pone de manifiesto que algunas empresas realizan estas campañas a través de sus políticas de responsabilidad social, mientras que otras lo llevan a cabo mediante el desarrollo de campañas de marketing con causa. Los resultados y aportaciones son diferentes en cada uno de los casos. Sin embargo, en todos ellos se persigue mejorar la salud de los ciudadanos, tomar conciencia sobre esta enfermedad y poner de manifiesto que todos podemos contribuir en la lucha contra el cáncer de mama.

**ABSTRACT**

An increasing number of companies are integrating social concerns into their business strategies and practices. This paper discusses the main international associations linked to the fight against breast cancer. Some of the campaigns carried out in recent years by some companies belonging fashion and beauty sector in the fight against this disease are subsequently analysed. The study of these campaigns shows that some companies carry them out through their social responsibility policies, while others carry it out through the development of marketing campaigns with a cause. The results and contributions are different in each of the cases. However, all of them seek to improve the health of citizens, raise awareness about this disease and show that we can all contribute in the fight against breast cancer.

## 1. INTRODUCCIÓN

El cáncer es la segunda causa de mortalidad en Europa y la primera entre los menores de 65 años, según las asociaciones que luchan contra la enfermedad, se sabe que 1 de cada 3 mujeres padecerán cáncer a lo largo de su vida (Sociedad Española de Oncología Médica, 2017).

¿Qué sucede cuando diagnostican un cáncer de mama a una persona de nuestro entorno? Inicialmente el mundo se paraliza para el paciente y entre los familiares más próximos, pero pronto reaccionamos y vemos como no estamos solos, hay muchas personas, profesionales de la salud, empresas, organizaciones y asociaciones implicadas con este problema y luchando contra esta enfermedad.

Uno de los principales actores en esta lucha son las asociaciones, que canalizan los apoyos sociales y revierten lo recaudado tanto en realizar investigaciones para avanzar en su cura como en el apoyo al enfermo y sus familiares.

Una de las pioneras fue la Sociedad Americana Contra el Cáncer, organización sin ánimo de lucro, fundada en 1913 y con sede en Georgia (EEUU), presta sus servicios en el ámbito nacional. Desde sus inicios se ha volcado con la prevención de la enfermedad, así como a la investigación y apoyo a los pacientes oncológicos (American Cancer Society, 2020).

Posteriormente, en el año 1933 se crea la organización internacional más antigua, denominada Unión Internacional Contra el Cáncer (UICC). Actualmente tiene su sede en Ginebra (Suiza) y cuenta con un amplio rango de acción, ya que forman parte de ella más de 1.000 organizaciones procedentes de 162 países y 56 socios. La UICC persigue un triple objetivo: la reducción de la enfermedad, conseguir la equidad en el acceso a los tratamientos e integrar el control del cáncer en la agenda mundial del desarrollo (Union for International Cancer Control, 2020).

Más recientemente y con el objetivo de conseguir una Europa libre de cáncer se crea, en 1980, la Asociación Europea de Ligas contra el Cáncer (ECL), que agrupa a 29 asociaciones de los diferentes países que forman la Unión Europea. Entre dichas asociaciones se encuentra la Asociación Española contra el Cáncer que fue creada en 1953, tal como se observa en la figura 1 (Association of European Cancer League, 2020).

**Figura 1: Asociaciones miembros de ECL**




Fuente: : [http://www.europeancancerleagues.org], a fecha de 26/02/2020.

Una de las principales fuentes de financiación de las asociaciones son los apoyos de las empresas que se encuentran comprometidas con esta causa. Según Tur-Viñes et al. (2013) y Montserrat-Gauchi et al. (2014) las empresas articulan estos apoyos de diferentes formas: mientras que algunas lo realizan a través de sus Memorias de Responsabilidad Social, otras lo llevan a cabo mediante el desarrollo de campañas de marketing con causa durante el mes que conmemora el Día Mundial del Cáncer de Mama (octubre), o incluso durante los meses previos.

En la presente ponencia se describen algunas de las campañas de marketing con causa que han llevado a cabo, en el año 2019, por algunas de las empresas del sector de la moda y cosmética, comentando cuáles son sus motivaciones en la lucha contra el cáncer de mama, así como una breve descripción de dichas campañas. Se ha elegido este sector por estar estrechamente vinculado a la mujer, siendo ésta el principal público objetivo al que van dirigido los productos de moda y cosmética. Somos conscientes que, dentro de este sector, existe un elevado número de campañas de marketing que apoyan la causa de la lucha contra el cáncer de mama, sin embargo, debido a las limitaciones de extensión de este trabajo

no se ha podido abordar la totalidad de campañas existentes. En este trabajo se ha llevado a cabo una selección de algunas de las campañas más conocidas del sector.

## 2. DESARROLLO DEL CASO: LAS CAMPAÑAS SOLIDARIAS

### RALPH LAUREN: 24 AÑOS DE LA CAMPAÑA 'FASHION TARGETS BREAST CANCER'.

"Hace más de 20 años, perdí a una amiga por un cáncer de mama. Le prometí que haría todo lo posible para combatir la enfermedad que finalmente le quitó la vida. Mi visión para la moda era unir el cáncer de mama al mundo de la moda, como una fuerza contra esta enfermedad devastadora" (Ralph Lauren, 2020).

Ralph Lauren Corporation es una empresa estadounidense creada en el año 1967 dedicada al diseño, comercialización y distribución de productos de moda, de reconocido prestigio, a nivel internacional.

Como consecuencia de vivir de cerca la experiencia de un cáncer de mama de una íntima amiga del fundador, en el año 1996, la empresa Ralph Lauren lanzó la primera campaña de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Fashion Targets Breast Cancer, cuya misión fundamental, según declaraciones de la organización, es detener el cáncer de mama. La campaña ha continuado viva a lo largo de estos años llegando en el año 2015 a Reino Unido bajo el nombre, con el que se conoce en la actualidad, Breast Cancer Now.

La compañía Ralph Lauren con esta campaña se ha puesto en marcha ante este problema social y para ello ha diseñado una estrategia dirigida a recaudar fondos y colaborar con organizaciones y asociaciones que luchan contra el cáncer. La empresa en esta acción tiene la ventaja competitiva del reconocido prestigio de su marca a nivel internacional, lo que implica partir con un buen posicionamiento del producto social.

Para alcanzar la misión de la campaña y recaudar fondos que ayuden a detener el cáncer, la empresa ha utilizado artículos de moda distribuidos actualmente a través de la web https://fashiontargetsbreastcancer.org.uk/products, desde la que se pueden adquirir una amplia variedad de productos de moda femenina. Para la venta de productos se ha contado con la ayuda de muchas marcas de moda británicas, entre ellas Marks & Spencer. Los precios de los productos, como aparece en su web, oscilan entre los 3 y 395 libras, destinando un 30% del precio de venta del producto a donaciones a la asociación Breast Cancer Now. Algunos de estos productos van rodeados de mensajes que emiten sentimientos, como es el caso de las camisetas de M&S que tienen mensajes serigrafiados las palabras Love y Hope (Ralph Lauren, 2020).

Para desarrollar sus programas publicitarios la empresa ha contado con la colaboración de personajes famosos a nivel internacional, entre las que podemos citar a las top models Cindy Crawford y Naomi Campbell, entre otras. Como consecuencia de estas campañas se ha conseguido recaudar £16 millones destinados a la investigación, a lo largo de estos años.

Además, en el año 2000, la empresa Ralph Lauren lanzó la campaña Pink Pony, una iniciativa a nivel mundial de Ralph Lauren Corporation para la lucha contra el cáncer. Estos fondos recaudados se destinaron la fundación Polo Ralph Lauren, que en Estados Unidos garantiza una atención de calidad con programas de apoyo que orientan a los pacientes en cada etapa del proceso, desde la detección y el diagnóstico hasta el tratamiento y la recuperación. A nivel mundial, la campaña Pink Pony da apoyo a una red internacional de organizaciones benéficas, entre ellas la Asociación Española contra el cáncer (AECC), que recibió el 25% del precio de todas las prendas de la colección.

### AVON BREAST CANCER CRUSADE: PINK HOPE

En el año 1886 el norteamericano David McConnell funda la "California Perfume Company", que es el origen de la que en 1939 pasaría a convertirse en Avon Products, Inc. Actualmente esta empresa se dedica a la comercialización de cosmética, perfumes, joyería, ropa y productos para el hogar. Está presente en 135 países y cuenta con canal de distribución de sus productos que la diferencia de otras empresas del sector, utilizando una red de venta directa, conocida como "puerta a puerta", de seis millones de distribuidoras repartidas por todo el planeta (Avon, 2020).

Desde los primeros años de su creación McConnell se compromete con la responsabilidad social, poniendo de manifiesto su compromiso con el bienestar de la sociedad y el entorno que le rodea. Sin embargo, no es hasta 1992 cuando surge en Reino Unido la primera campaña de RSC contra el cáncer de mama, conocida como The Avon Breast Cancer Crusade, y es a partir de este año cuando se comienzan a recaudar fondos, a nivel internacional, destinados tanto a la atención de los pacientes, a realizar exámenes y actividades diversas para la prevención de la enfermedad, así como a financiar becas y ayudas para la investigación en este campo.

En recientes declaraciones públicas, la empresa afirma que a 2016 se han conseguido recaudar, como fruto de esta campaña, 800 millones de dólares destinados a programas relacionados contra en cáncer de mama, en más de 50 países.

Estos fondos han ido destinados a la investigación, prevención y tratamientos de pacientes, dirigiéndose principalmente a los grupos marginados con escasos ingresos para cubrir los gastos que conlleva esta enfermedad. Además, en el tema de la investigación la empresa afirma en su web que ha becado a 47 médicos en 28 países dentro del Programa Global de Becas para la especialización clínica en cáncer de mama, con el objetivo de proporcionarles formación en centros de reconocido prestigio norteamericanos.

En el año 2007, la empresa Avon celebro su 25 aniversario en la lucha contra el cáncer de mama y este año declara la intención de concienciar a la mujer con la enfermedad, prueba de ello es el eslogan que aparece en su página web: "Breast Health aware. Every woman, every day", donde se hace hincapié en que cada mujer debe conocer su riesgo contra el cáncer, debe saber identificarlo y, en su caso, actuar. Otra manifestación, dónde se da visibilidad e intenta concienciar a la mujer de la presencia de la enfermedad y su detección temprana, es la *caminata AVON alrededor del mundo*, que se celebra en más de 50 países, cada mes de octubre, el día internacional del cáncer de mama, y cuyos fondos se destinan a realizar mamografías gratuitas.

Actualmente, la empresa tiene en marcha una campaña de RSC conocida como Pink Hope en la que, a través de su página web y contactando con las distribuidoras, se puede donar el 15% de los precios de venta de determinados productos, seleccionados por la empresa, y con el límite de hasta $ 750,000 en 2019, a los programas y servicios relacionados con el cáncer de mama de la American Cancer Society.

En la campaña 2019, como podemos apreciar en su web (https://www.avon.com), la empresa ha seleccionado una muestra de artículos variados de su línea de productos, entre los que figuran un colgante, un pintalabios, un tutú, una camiseta, coloretes y unas zapatillas deportivas. Casi todos artículos se comercializan dotándolos de un valor sentimental y acudiendo al conocido color y lazos rosas, además en algunos, como el colorete, lleva inscrito el mensaje de esperanza (hope), y en otros, como el collar con los adjetivos único (unique) y digno (worthy). La campaña de comunicación también ha utilizado las redes sociales de Pinterest y Facebook para su difusión, donde se pueden encontrar distintos videos en apoyo de la campaña. Recientemente, a través de estos medios, la empresa afirma haber conseguido sus objetivos, recaudado, en el año 2019, 1,25 millones de dólares, tanto a través de la fundación AVON, como con la campaña de venta de sus productos Pink Hope, destinado estos fondos a la American Cancer Society.

**STELLA MCCARTNEY CARES PINK**

«Quiero que las mujeres que lo usen, al ser lo primero que se ponen por la mañana, recuerden que deben preocuparse por su salud y realizarse revisiones periódicas. Me gustaría que esto sea el comienzo de la toma de concienciación de esta terrible enfermedad. Pero esta colección no solo sirve como un recordatorio, sino que también es muy cómoda y con estilo» (Stella McCartney, 2020).

Stella Nina McCartney es una diseñadora de moda británica. Es hija del exBeatle Paul McCartney y la fotógrafa Linda McCartney y se encuentra muy concienciada con la lucha del cáncer de mama. Esta sensibilidad surgió en 1998, a raíz de que un familiar cercano (su madre) falleciera a causa de esta enfermedad y se reflejó en su el apoyo constante a diferentes asociaciones e investigaciones contra esta enfermedad. Además, también decidió seguir con la "causa de su madre", que era vegetariana militante, y la ha ampliado, eliminando las pieles de sus prendas y apostando por la sostenibilidad de las mismas. Su concienciación hacia estas dos cuestiones se reflejan en su fundación "Stella MaCartney Cares" (https://stellamccartneycares.org/), que se encuentra dividida en dos grandes plataformas: sostenibilidad (https://green.stellamccartneycares.org/) y concienciación sobre el cáncer de mama (https://stellamccartneycares.org/pink) (Stella McCartney, 2020).

Stella McCartney Cares Pink es una plataforma dedicada a la prevención, detección temprana y tratamiento del cáncer de mama a través de la educación, la concienciación y el apoyo a pacientes y familiares. Esta plataforma tiene un triple enfoque: los pacientes, los sobrevivientes y sus seres queridos. La diseñadora Stella McCartney espera que esta plataforma ayude a las mujeres y hombres de todo el mundo a luchar contra esta enfermedad a través de los contenidos e información que aparece en la misma. Además, también permite la donación de dinero para el envío de ropa íntima especialmente diseñada para el postoperatorio. A modo de referencia, en esta plataforma se indica que los costes de fabricación y envío oscilan entre 25-30 €, aunque el importe de la donación no tiene por qué coincidir con esta cuantía.

Desde 2014, Stella McCartney ha contribuido a la concienciación sobre el cáncer de mama a través de campañas informativas a nivel mundial, donando los ingresos del producto presentado a los principales centros de apoyo y organizaciones benéficas de todo el mundo. Para ello, ha contado con el apoyo de diversas modelos y personas destacada en el mundo del cine y la música. En la tabla 1 se muestran los centros de apoyo y organizaciones benéficas que ha recibido las donaciones a lo largo de las campañas, así como las modelos o personas destacadas que las han protagonizado.

**Tabla 1:** Datos de las campañas de Stella McCartney

| Año | Centros de apoyo y organizaciones benéficas | Protagonistas de las campañas |
|---|---|---|
| 2014 | Linda McCartney Center (Liverpool) | Kate Moss |
| 2015 | Linda McCartney Center (UK), National Breast Cancer Foundation (US) and National Breast Cancer Foundation (Australia) | Cara Delevingne |
| 2016 | Linda McCartney Centre (UK) and the Breast Cancer Research Foundation (US) | Chelsea Handler |
| 2017 | Memorial Sloan Kettering Breast Examination Center (Harlem) | Alicia Keys |
| 2018 | Linda McCartney Centre (Liverpool), Hello Beautiful Foundation (Londres) y Memorial Sloan Kettering (New York) | Sofia Vergara |

Fuente: Elaboración propia a partir de https://stellamccartneycares.org/pink, a fecha de 06/04/2020.

En el año 2019, la campaña la protagonizaron tres mujeres afectadas por el cáncer de mama (Michelle, Leanne y Lauren), en la que exponían sus sinceros testimonios sobre la realidad humana de la enfermedad a través de sus conmovedoras historias. Aunque cada historia era única, todas ellas tenían el mismo denominador común: la fuerza, la resistencia y la creencia de que hay vida después de esta enfermedad suponen herramientas muy valiosas en la lucha contra esta enfermedad.

**LEE NATIONAL DENIM DAY**

La empresa estadounidense de pantalones vaqueros Lee desarrolló el denominado Lee National Denim Day en 1996. Esta empresa pretendía encontrar una causa que preocupara tanto a sus trabajadores como a sus consumidores. Después de una amplia investigación encontraron que el cáncer de mama afectaba de una forma u otra tanto a sus trabajadores como a sus clientes y decidieron concienciar sobre la importancia y la necesidad de investigar sobre esta enfermedad (Lee, 2020).

Para potenciar esta investigación era necesario recaudar recursos y para ello, los trabajadores de Lee pidieron al resto de compañeros "volverse casuales" por la causa durante un viernes del mes de octubre, que es el mes en el que se celebraba el Día del Cáncer de mama a nivel mundial. Es decir, les solicitaron una donación de 5$ y a cambio podrían llevar ropa informal al trabajo, ¿y qué es más informal que el denim?

La respuesta de los trabajadores de esta empresa en el primer evento celebrado en 1996 fue espectacular. La empresa se había propuesto conseguir la donación de 1 millón de dólares, sin embargo, el importe de la donación fue de 1.400.000$.

Estos resultados animaron a repetir esta campaña en los siguientes años. Además, también les alentaron a difundir esta idea al resto de empresas, escuelas y organizaciones de todo el país para participar en la sensibilización sobre esta enfermedad y en la recaudación de fondos para su investigación. Las organizaciones que participaron solicitaban a sus empleados que donaran $ 5 a cambio de usar jeans en el lugar de trabajo.

De 1996 a 2015, la campaña recaudó más de 98 millones de dólares que fueron destinados a programas y servicios, tales como proporcionar transporte gratuito y alojamiento para poder recibir el tratamiento adecuado cuando éste se encuentra lejos de casa. Estos programas y servicios eran impulsados por la Fundación Susan G. Komen Breast Cancer, Women's Cancer Programs of the Entertainment Industry Foundation y la American Cancer Society.

Con esta acción, la empresa Lee consiguió diferenciarse del resto de competidores al relacionarse con una causa social. Además, también consiguió posicionarse en la mente de uno de sus principales públicos objetivos, las mujeres, como una empresa preocupada por uno de sus problemas importantes de salud.

A lo largo de estos años, Lee ha contado con muchos personajes públicos, principalmente actores (por ejemplo, Lucy Liu en 2001, Melina Kanakaredes, en 2002 y Pierce Brosnan en 2006), deportistas (Rebecca Lobo en 1996) que estaban concienciados con esta enfermedad para promocionar esta campaña. Además, en una ocasión decidieron nombrar embajadoras de la marca a tres personas que había superado esta enfermedad. De esta forma pretendían poner nombre, apellidos, cara, emociones, experiencias, lágrimas y risas a tres historias conmovedoras.

El objetivo de la última campaña llevada a cabo en 2019 pretendía recaudar 750.000 $ para American Cancer Society. Estos fondos estaban dirigidos a alcanzar un triple objetivo: a) realizar investigación innovadora sobre la prevención, detección y tratamiento de esta enfermedad, b) proporcionar información gratuita y completa, así como apoyo a aquellas personas que lo necesiten y, c) ayudar a las personas en su detección temprana para reducir el riesgo de padecer esta enfermedad.

Durante esta campaña contaron con la empresa de moda "Buckle" como socio patrocinador, quien se comprometió a realizar una donación a American Cancer Society por las ventas realizadas desde el 1 al 22 de octubre de las siguientes prendas de ropa:

-Camiseta con el mensaje "Unite to Fight": donación del 20% del precio de venta.

-Jeans básico: donación de 1$.

A fecha de diciembre 2019, los fondos recaudados con esta campaña ascendieron a 569.773$, más de dos tercios del objetivo propuesto inicialmente.

**CAMPAÑA DE THOMAS PINK: DRESS TO FIGHT**

En octubre del año 2012 la empresa Thomas Pink, marca británica de moda masculina de lujo, perteneciente al grupo Grupo Louis Vuitton Moet Hennessy (LVMH), lanza en Méjico la primera campaña Dress to Fight, lanzando un pack de 200 camisas informales de caballero y gemelos, para apoyar una causa social de lucha contra el cáncer (Thomas Pink, 2020).

Son escasas las campañas que se dirigen al hombre y precisamente esta campaña tiene como objetivo transmitir la importancia del papel que juega cuando una mujer cercana a él, especialmente su pareja, sufre de esta enfermedad y la manera en la que lucha contra esta. Además, la empresa desea con su campaña crear consciencia para que se logre una detección oportuna y con esto conseguir salvar la vida de muchas mujeres. La campaña destinó el 20% de lo recaudado por la venta de camisas y gemelos a la Fundación Bella, creada en 2010 por Martín Garvica Sáenz, para la detección precoz del cáncer de mama.

Otra característica de esta campaña ha sido la amplia difusión conseguida a través de las redes sociales, utilizando el hashtag específico #PinkforFight. Esta campaña se realizó durante dos años consecutivos, 2012 y 2013.

**CON ESENCIA DE MARCA ESPAÑA: PRETTY BALLERINAS SOLIDARIAS**

Calzados Mascaró es una empresa internacional con sede en Menorca (España) creada en 1918. Se trata de un negocio verticalmente integrado que diseña, produce y comercializa sus propios productos y que en la actualidad cuenta con 90 tiendas en 22 países de los cinco continentes (Mascaró, 2020).

La compañía afirma que es solidaria mucho antes de que se acuñara el término de la "Responsabilidad Social Corporativa". Desde sus inicios se ha preocupado por el bienestar de sus trabajadores; por el impacto en el medioambiente utilizando técnicas de reciclaje para impactar lo menos posible en el entorno; y con un comportamiento responsable y sostenible en todas sus actividades.

Prueba de ello son las campañas de marketing con causa llevadas a cabo en los últimos años en su marca Pretty Ballerinas. La principal seña de identidad de las campañas es añadir lazos rosas en el calzado. Estos lanzamientos estuvieron acompañados de campañas de comunicación y además coincidieron en fecha con la celebración del día contra el cáncer de mama. La primera campaña se realizó en el año 2009 y se repitieron en los tres años siguientes y en 2015. Se diseñaron modelos como el "Marilyn Breast Cancer Awareness", un escotado diseño en cuidado ante negro, adornado con cinco lazos rosas, el símbolo emblemático de la lucha contra el cáncer de mama (en el año 2011), Gina breast cáncer awareness" (año 2012) y "Rosario breast awareness pink XXL bow" (año 2015). De lo recaudado en las distintas campañas se donó el 10% de los beneficios a la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) y a la asociación sin ánimo de lucro AMYCO.

**3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:**

**Cuestión 1.** ¿Cree que las empresas que llevan a cabo campañas de marketing con causa centradas en la lucha contra el cáncer de mama se encuentran realmente preocupadas por esta enfermedad y por los avances en la investigación o utilizan estas campañas para lavar su imagen o crear una falsa imagen de colaboración en la lucha contra esta enfermedad? Busque campañas de marketing con causa para apoyar sus argumentos.

Para describir las campañas de marketing con causa y enumerar los argumentos, se puede rellenar una tabla como la siguiente:

| Empresa | Marca | Producto/s | Nombre/s de la campaña/s | Años | Porcentaje de donación | ONGs | Argumentos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |

**Cuestión 2.** Indique si ha colaborado en alguna campaña de marketing con causa contra el cáncer de mama. En caso afirmativo indique la campaña y cuáles han sido los motivos principales que le impulsaron a esta colaboración. Además, analice cuál/cuáles fueron los elementos del marketing mix (producto, precio, promociones, canal de distribución) que más influyeron en su decisión.

Para recoger la participación en una campaña de marketing con casusa, sus motivos y el/los elemento/s del marketing mix que más influyeron en su decisión, se puede cumplimentar una tabla como esta:

| Campaña | Motivos | Elemento/s de marketing mix más decisivos |
|---|---|---|
| | | |

**Cuestión 3.** Indique algunas ideas para mejorar las campañas de marketing con causa realizadas por las empresas de cosmética de cara al futuro, relacionado con algunos de los elementos de marketing mix.

Para facilitar esta reflexión, se puede cumplimentar una tabla como esta:

| Posibles ideas | Elemento/s de marketing mix relacionado |
|---|---|
| | |

**4. CONCLUSIONES**

La acción coordinada y conjunta de las asociaciones, empresas, investigadores, personal sanitario, etc., que luchan contra el cáncer de mama, es fundamental para seguir avanzando en la cura de esta enfermedad.

Uno de los sectores que contribuyen a esta causa son las empresas. En esta ponencia nos hemos centrado en analizar las actuaciones llevadas a cabo por el sector de la moda y la belleza. Estas campañas muestran cómo, a través de conductas solidarias y de sensibilización tanto por parte de empresas como de ciudadanos, se han conseguido recaudar fondos que revierten de nuevo en toda la sociedad y beneficia a todas las partes implicadas.

En cuanto a la motivación de las empresas en la lucha contra esta enfermedad, se ha observado que algunas se implicaron después de haber perdido a un ser querido (Ralph Lauren, Stella McCartney), mientras que a otras les ha motivado su preocupación social por la mujer (Avon, Lee, Thomas Pink, Calzados Mascaró), al ser la que tiene un mayor riesgo de sufrir el cáncer de mama.

Este riesgo explica que de todas las campañas analizadas van dirigidas a la población femenina, a excepción de una de ellas (Thomas Pink). En este caso, los productos se dirigen de forma exclusiva al público masculino y se pone énfasis en la importancia del apoyo y acompañamiento de la pareja durante el proceso de esta enfermedad.

El comportamiento de las empresas analizadas no ha sido homogéneo. Mientras que algunas empresas tienen integradas las campañas en la estrategia de su organización (Ralph Lauren, Avon, Stella McCartney, Lee) planificando y realizando acciones de forma continua a lo largo de los años llegando incluso, en algunos casos, a crear su propia Fundación (Avon, Stella McCartney), con el objetivo de dedicar fondos a la investigación y prevención de la enfermedad. Sin embargo, otras empresas han realizado aportaciones puntuales coincidiendo con celebración, el 19 de octubre, del día contra el cáncer de mama (Thomas Pink, Calzados Mascaró). Los resultados y aportaciones difieren de forma considerable en unos y otros casos.

Todas las campañas tienen en común que eligen uno o varios de los productos de sus colecciones, normalmente el más emblemático o el que mejor venden, para ofrecerlo en versión Pink, añadiéndole en la mayoría de los casos el icónico

lazo rosa creado por Evelin H. Lauder[1], como símbolo de la lucha contra esta enfermedad o algunas palabras que reflejan esperanza o apoyo.

Los porcentajes de donación de las empresas, a las asociaciones o a la investigación, cubren un amplio abanico, que oscila entre el 30% y el 10% del precio de venta del artículo como valores máximo y mínimo.

En cuanto a los medios de comunicación utilizados han sido muy variados. Generalmente se han utilizado spots publicitarios a través de videos insertados bien su página web o a través de redes sociales, utilizando en estos casos hashtag específicos para generar conversación sobre las campañas. Además, también se cuentan historias reales de experiencias vividas por los pacientes y opiniones de sanitarios especialistas en la materia. En algunos videos se ha acompañado el mensaje con bailes y música, contando con la participación de pacientes o familiares, trabajadores de la empresa o profesionales de la salud.

Los mensajes empleados por las empresas analizadas han sido muy variados. En general, la mayoría han utilizado mensajes con un alto contenido emocional buscando una fuerte conexión con público que recibe el mensaje. En otros casos el mensaje iba impreso en el propio producto solidario. En general, todas las empresas han utilizado las redes sociales y el uso de hashtag específicos, para generar conversación sobre las campañas. En cuanto a los objetivos buscados con los mensajes destacan:

- Transmitir al paciente que no se encuentra solo, que todos estamos juntos en la lucha contra la enfermedad.
- Concienciar sobre la importancia de prevenir la enfermedad a través de mamografías, autoexploraciones, etc. para todas las mujeres con independencia de su situación.
- Utilidad de la aportación, gran parte de los fondos se destinan a la investigación para curar la enfermedad.
- Crear sentimientos positivos con el uso de palabras como son esperanza, amor, lucha contra el cáncer, etc.

Para finalizar el capítulo nos gustaría indicar que son muchos los logros conseguidos en los últimos años por todos los implicados, pero todavía queda camino por recorrer y todos podemos contribuir en la lucha contra esta enfermedad.

Entre las futuras líneas de investigación se encuentran realizar un análisis individualizado de cada una de las campañas estudiadas en la presente investigación, ampliar el número de campañas a estudiar dentro del sector de la belleza y la cosmética, así como estudiar las campañas realizadas por otros sectores que también se involucran en la lucha contra el cáncer de mama. De esta forma, se podrá tener una visión más realista de la implicación que poseen las organizaciones empresariales con esta causa social.

[1] En 1992, Evelyn H. Lauder cocreó, junto con la editora de la revista Self, Alexandra Penney, el icónico Pink Ribbon, el conocido lazo rosa que ha adornado a cientos de productos por todo el mundo, con la promesa de que un porcentaje de esas ventas se destinara a apoyar la lucha contra el cáncer de mama. La empresa Estée Lauder nunca protegió el copyright del famoso Pink Ribbonn y ha permitido que a lo largo de los años sea usado por las distintas empresas a nivel mundial (Estée Lauder, 2020).

## BIBLIOGRAFÍA

Montserrat-Gauchi, J.; Llopis-Ripoll, C; Tur-Viñes, V. (2014): Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa: acciones lazo rosa en multinacionales de moda-belleza en España, *Revista Fronteiras – Estudos Midiáticos* 16(3): 146-156, DOI: 10.4013/fem.2014.163.01.

Sociedad Española de Oncología Médica (2017):1 de cada 2 hombres y 1 de cada 3 mujeres tendrá cáncer a lo largo de su vida. Nota de prensa. Disponible en: [https://seom.org/es/notas-prensa/105943-1-de-cada-2-hombres-y-1-de-cada-3-mujeres-tendra-cancer-a-lo-largo-de-su-vida]

Tur-Viñes, V.; Llopis-Ripoll, C.; Montserrat-Gauchi, J. (2013): Corporate social responsibility and Pink Ribbon Campaigns. The case of the Spanish beauty and fashion brands. *Doxa.comunicación* 18: 105-120.

## WEBGRAFÍA

American Cancer Society (2020). [https://www.cancer.org/es/quienes-somos.html], disponible: 06/04/2020.

Association of European Cancer League (2020). Europe's beating cancer plan. Disponible en [https://www.europeancancerleagues.org], disponible: 26/02/2020.

Avon Breast (2020). Avon Breast Cancer Crusade. Disponible en [https://www.avon.com/product/breast-cancer-crusade-donation-46426], disponible: 09/03/2020.

Estée Lauder (2020). Estée Lauder Breast Cancer Campaign. [https://www.elcompanies.com/en/our-commitments/the-breast-cancer-campaign], disponible: 04/03/2020.

Mascaró, J. (2020). Campaña Pretty Ballarinas: [https://www.jaimemascaro.es], disponible: 02/03/2020.

Lee (2020). Campaña Lee Denim Day: (en línea). Disponible en [https://charity.gofundme.com/o/en/campaign/acsdenimdays] [https://www.lee.com/about/history.html], disponible: 06/04/2020.

Ralph Lauren (2020). Campaña Fashion Target Breast Cancer (en línea). Disponible en [https://fashiontargetsbreastcancer.org.uk/products/simply-be], disponible: 27/02/2020.

Stella MaCartney (2020). Campaña Stella McCartney Cares Pink (en línea). Disponible en [https://stellamccartneycares.org/pink], disponible: 06/04/2020.

Thomas Pink (2020). Campaña Dress to Fight. Disponible en [https://www.youtube.com/watch?v=cuV4HSza8eY], disponible: 02/03/2020.

Union for International Cancer Control (2020). Disponible en [https://www.uicc.org], disponible: 06/04/2020.

# RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: MITSCOOTS. OUTFITTERS

**Estela Núñez Barriopedro**
(*Universidad de Alcalá, España)*
**Iván Fernández González**
(*Universidad de Alcalá, España)*

**RESUMEN:**

El modelo *Get+Give+Employ* llevado a cabo por la empresa Mitscoot, es un modelo centrado en la ayuda a las personas sin hogar. Por cada producto que vende, Mitscoots ayuda a una persona en necesidad. Al principio, comenzó donando un par de calcetines por cada par que vendiese, aunque con el tiempo, el modelo ha conseguido hacerse mucho más sólido y vender más productos siguiendo la misma idea. Mitscoots es capaz hoy en día, gracias a *Get+Give+Employ*, de satisfacer las necesidades de la sociedad aportando productos textiles a las personas sin hogar y dándoles empleo para que logren salir de la situación en la que se encuentran. Mitscoots nació con una idea muy clara: ayudar a las personas sin hogar. El objetivo de este trabajo es dar a conocer el modelo socialmente responsable que sigue esta empresa desde su fundación, satisfaciendo las necesidades del consumidor y de la sociedad para un desarrollo sostenible.

**ABSTRACT:**

The Get+Give+Employ model carried out by the Mitscoot company, is a model focused on helping the homeless. For every product it sells, Mitscoots helps a person in need. At first, it started by donating a pair of socks for each pair it sold, although over time, the model has managed to become much more solid and sell more products following the same idea. Today, thanks to Get+Give+Employ, Mitscoots is able to meet the needs of society by providing textile products to the homeless and giving them jobs to get out of the situation they are in. Mitscoots was born with a very clear idea: to help homeless people. The objective of this work is to make known the socially responsible model that this company has followed since its foundation, satisfying the needs of the consumer and society for sustainable development.

## 1. INTRODUCCIÓN

Mitscoots, fundada en el año 2012 es una empresa americana con ánimo de lucro dedicada a la venta de moda, centrando su producción en el diseño y venta de calcetines. Su modelo de negocio es un modelo denominado Giving back. Su co-fundador, Tim Scott, junto con su mujer, Agata, lanzan un modelo de negocio centrado en ayudar a las personas más necesitadas. Su idea de negocio inicial era simple: por cada par de calcetín vendido, se donaba otro a personas que lo necesitasen.

La principal misión de Mitscoots es la de brindar recursos a las personas sin hogar en EE.UU. Su modelo surgió originalmente como un modelo que consistía en donar un par de calcetines por cada par vendido. Los principios de Mitscoots se rigen por la transparencia y el compromiso con la sociedad, por ello, su modelo *Get+Give+Employ* ha ido creciendo a lo largo del tiempo hasta convertirse en el eslogan de la empresa, transmitiendo este a través de los siguientes objetivos:

- **Ayudar a las personas sin hogar:** Los fundadores de Mitscoots fueron voluntarios en la comunidad de las personas sin hogar durante una década de años antes de fundar la empresa. Cuando iban a ayudar a estas personas como voluntarios, se dieron cuenta de que muchas veces se quedaban sin prendas básicas como calcetines, guantes o gorros, o que muchas de las prendas que donaban no le valían a la gente, por su mal estado o por una talla incorrecta. Es aquí donde nace el principal objetivo de Mitscoots, el de ayudar a las personas sin hogar aportándoles prendas nuevas y de sus tallas, creando un modelo de negocio sostenible, donde por cada par de calcetines que comprasen sus clientes, Mitscoots donaría otros de igual calidad. Esta idea se fue extendiendo a más prendas como gorros, guantes, gorras, camisetas o bufandas.

- **Ayudar a encontrar un trabajo a personas sin hogar:** El modelo de Mitscoots no solo se basa en donar prendas, sino también en dar trabajo a las personas a las que les donan los artículos, de esta forma la empresa emplea a personas en necesidad ayudando al empaquetado y envío de las prendas. Para ello, están asociados con agencias de colocación y refugios en Austin, los cuales les proporcionan los candidatos.

- **Proporcionar a sus trabajadores un salario y trabajo digno para poder avanzar:** El objetivo de la empresa es que las personas que trabajan con ellos logren salir de la situación de vulnerabilidad en la que se encuentran. Sus trabajadores cobran por cada par de calcetines que empaquetan, de forma que cuantos más empaquetados, mayor salario, obteniendo en promedio un salario por encima del mínimo establecido.

**Figura 1.** Página web de Mitscoots




Fuente: [www.Mitscoots.com]. Fecha de consulta: 13/11/2020

## 2. DESARROLLO DEL CASO

*Get + Give + Employ* es un modelo de negocio desarrollado por la empresa Mitscoots. Este modelo, creado por Agata y su marido Tim Scott, es un modelo basado en ayudar a aquellas personas que viven en la calle en la ciudad de Austin, EE.UU. En sus comienzos consistía en donar un par de calcetines por cada par que vendía. Sin embargo, *Get + Give + Employ* se ha convertido en algo más que eso. A lo largo de este apartado veremos las causas que originaron el modelo, como se lleva a cabo y que consecuencias ha tenido para la sociedad, así como su relación con algunos conceptos del marketing.

**Figura 2.** Resumen idea de negocio de Mitscoots.




Fuente: [www.Mitscoots.com]. Fecha de consulta: 10/11/2020

El público objetivo al que va dirigido el modelo es múltiple. Por un lado, la venta de productos va orientado a todo aquel consumidor que desee satisfacer una necesidad a la vez que busca ayudar a la sociedad. Por el otro, las donaciones de productos y ayudas van orientadas a aquellas personas sin hogar que viven en la calle.

Durante una década, Tim Scott y su esposa fueron voluntarios en las comunidades de ayuda a personas sin hogar. Este tiempo les sirvió para darse cuenta de las necesidades y dificultades que tenían estas personas. Después de este tiempo las principales dificultades que encontraron fueron algunas como la calidad de la ropa que donaban, la talla que no era adecuada o ropa que no estaba en perfectas condiciones para ayudar a estas personas.

Tras un tiempo, la pareja decidió fundar una empresa con sede en Austin, Texas, con un modelo empresarial llamado *Giving back*. Este modelo de negocio consiste en la donación de un producto por la venta de otro, de forma que cuantas más ventas tienes, más puedes ayudar a la sociedad. Este modelo es llevado por otras empresas similares, algunas como Toms y su famoso *One For One* con las zapatillas o State Bags con mochilas (Ravina-Ripoll, Núñez-Barriopedro, & Galiano-Coronil, 2019). Al principio, Mitscoots se fundó como una empresa cuyo negocio principal era la venta de calcetines. Por cada par de calcetines vendido, se donaba otro par de igual calidad a personas sin hogar.

**Figura 3.** Calcetines de la marca Mitscoots.



Fuente: [www.Mitscoots.com]. Fecha de consulta: 12/11/2020

Mitscoots creció rápido y su modelo se transformó hacia un modelo mucho más completo, donde no solo se donaban calcetines, sino otras prendas como gorros, gorras, bufandas o guantes. Fue así cuando nació el modelo *Get+Give+Employ*. De este modo, Mitscoots fue un paso más allá y ayuda también a dar trabajo a las personas sin hogar,

consiguiendo así no solo satisfacer las necesidades de las personas sin hogar, también les ayudan a encontrar un sitio mejor en la sociedad. Para ello, trabajan con agencias de colocación y refugios de Austin donde se encuentran viviendo personas sin hogar. El trabajo principal de estas personas es empaquetar y repartir los productos en EE. UU.

El modelo se consigue gracias a la venta y donación de calcetines, gorros, gorras, guantes, bufandas, pañuelos para el cuello, sombreros, camisetas, mantas, mochilas, bolsos y productos personalizados. Para que el modelo *Get+Give+Employ* es fundamental resumir el proceso en 3 pasos:

1º *Get*. El primer paso para el modelo es que el cliente compre. Es el paso denominado Get. En este paso, lo importante es hacer una venta para poder donar otra. Las prendas de Mitscoots son fabricadas en EE. UU y empaquetadas en Austin, diseñando ellos sus propios productos.

2º *Give*. Por cada producto vendido, la empresa dona otro de igual calidad a personas sin hogar. Inicialmente, la empresa empezó donando en Austin, pero actualmente se ha expandido para llegar a más partes de EE. UU. Para repartir estos productos donados, la empresa trabaja con distintas asociaciones y emplea a personas sin hogar para repartir los productos. Algunos de los productos que dona pueden verse en la figura 4.

3º *Employ*. Para ayudar a las personas sin hogar a salir de su situación de vulnerabilidad, Mitscoots emplea a estas personas en su empresa para ayudarles a obtener un proyecto a largo plazo que les permita salir de esa situación. La forma de reclutar personas es a través de fundaciones y agencias que les proporcionan estos candidatos.

**Figura 4.** Resumen del modelo *Get+Give+Employ*




Fuente: [www.Mitscoots.com] Fecha de consulta: 14/11/2020

Por último, para que el modelo *Get+Give+Employ* funcione, se lleva a cabo una serie de campañas de comunicación, mayoritariamente a través de internet, teniendo presencia en diversas redes sociales, como Facebook, Twitter o Instagram, puesto que es la forma principal, además de su propia página web, mediante la cual Timscoots da a conocer sus productos y sus acciones alrededor del mundo.

El compromiso de Mitscoots con las personas sin hogar es total. La empresa ha realizado días de voluntariado con el objetivo de conocer exactamente cuantas personas hay en un lugar determinado y poder ayudarlas. Así realizó el voluntariado llamado "*The point in time count*", donde más de 500 voluntarios salieron a las calles de Austin de

madrugada para conocer exactamente cuántas personas sin hogar había, además, a cada uno que encontraban, se le entregaban calcetines, gorros y productos de higiene.

Así, Mitscoots no solo se dedica a ayudar a un colectivo concreto, sino que también ayuda de forma indirecta a otras causas. En el año 2016, se asoció con la empresa "Projectlemonade" dedicada a la donación de ropa para el colegio a niños con escasos recursos, es así como Mitscoots ayudó donando calcetines y gorros a la empresa para que pudiesen llegar a esos niños.

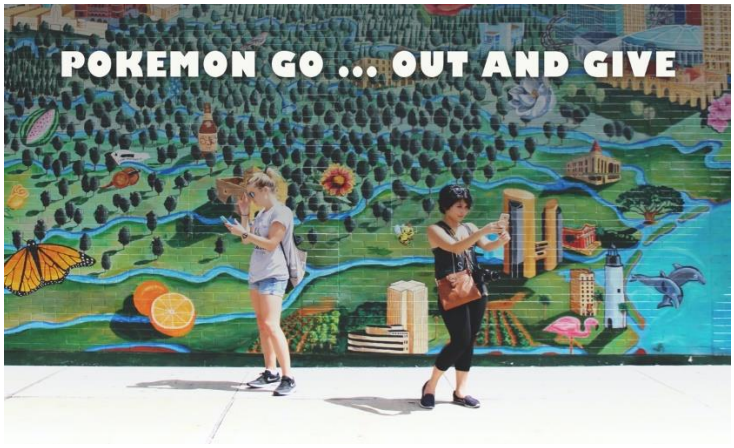
**Figura 5**. Mitscoots se asocia con *Projectlemonade*




Fuente: [www.Mitscoots.com] Fecha de consulta: 14/11/2020

En el año 2016, *Pokemon Go*, un juego de realidad aumentada que tuvo gran éxito, fue aprovechado para otro de los eventos de Mitscoots. El evento consistía en salir por Austin a cazar Pokemon a la vez que ayudaban a las personas sin hogar que iban encontrando por el camino. El desafío se llamó "*Pokemon Go...Out and Give*", el objetivo era la de transmitir a la sociedad que cuando vamos de un sitio a otro, en este caso mientras vamos jugando moviéndonos por la ciudad, podemos ayudar a las personas más necesitadas simplemente con un par de calcetines o hablando con ellas, consiguiendo que dejen de estar apartados de la sociedad.

**Figura 6.** Cartel publicitario evento Pokemon Go.




Fuente: [www.Mitscoots.com] Fecha de consulta: 14/11/2020

**Marketing con causa**

Mitscoots, ha conseguido gran acogida desde sus inicios, pero ¿en qué ha basado su éxito? La estrategia que ha utilizado como herramienta principal se basa fundamentalmente en el marketing con causa (Buil, Martínez, & Montaner, 2012; Egoscozábal, 2004; Leguía, Valiño, Álvarez, & Rodríguez, 2004). Trata de que sus clientes asocien la marca Mitscoots a una marca que se implica en problemas sociales. De esta manera, esta empresa logra un valor ético añadido con el que consigue captar un tipo de clientela concreta.

Según el modelo de responsabilidad social corporativa de Porter, se establece una política de responsabilidad social corporativa cuando la empresa se implica en temas de naturaleza ética más allá de lo legal establecido, abarcando así temas de índole social, ambiental y ética (Cuesta-Valiño, Rodríguez, Núñez-Barriopedro, 2019).

Teniendo en cuenta la definición anterior, Timscoots está llevando a cabo una política de responsabilidad social muy efectiva, y que además le reporta un beneficio que le hace perdurar en el tiempo y poder crecer para que de esta manera este tipo de implicación este en auge continuamente.

Esta empresa se ha convertido en un referente en políticas de responsabilidad social corporativa, y nos ha mostrado un modelo sostenible de poder colaborar de forma continuada en diferentes aspectos sociales.

**El marketing mix en Mitscoots.**

El marketing operativo o marketing mix en el modelo *Get+Give+Employ* se concreta en los siguientes aspectos.

- Producto: Los productos que ofrece Mitscoots son variados, aunque se centra principalmente en accesorios para el cuerpo. El producto de Mitscoots tiene como premisa principal la calidad, así lo dice Tim Scott en una de sus entrevistas: "estamos dispuestos a pagar la diferencia por la calidad" cuando se refiere a la diferencia de precio entre unos proveedores y otros".

- Precio: Mitscoots vende sus productos por un precio que ronda entre los cinco y los cien euros, siendo su producto más caro las mantas y su producto más barato los pañuelos para cuello o cabeza.

- Distribución (Place): La empresa distribuye sus productos por internet. Actualmente no cuenta con tiendas físicas propias, pero si con lugares en otras tiendas donde vender sus productos, algunas como Amazon. No obstante, aunque su comercio comenzó en Austin, pronto se extendió al resto de EE. UU. La distribución de las donaciones se hace a través de organizaciones benéficas locales de Texas y ONG´S nacionales, de forma que les ayudan a repartir los productos a aquellos que lo necesitan, aunque también los reparten ellos mismos a través de sus trabajadores.

- Promoción: El modelo *Get+Give+Employ* es la base de su promoción. Se realiza a través de campañas por internet, así como un importante uso de las redes sociales para dar a conocer la marca (Barriopedro, y Vílchez, 2017). En todas sus promociones se centra principalmente en explicar en qué consiste su modelo, apelando a las emociones del consumidor para que este sienta la necesidad de comprar sus productos para ayudar a personas en necesidad. En las publicaciones siempre podemos encontrar artículos de su marca, informaciones sobre datos objetivos de las personas sin hogar, entregas de los productos en las calles o sus empleados realizando su trabajo.

**Figura 7.** Empleado de Mitscoots etiquetando calcetines.



Fuente: [www.Mitscoots.com]. Fecha de consulta: 13/11/2020

**Resultados de su modelo de negocio a través de sus eventos.**

Tras el análisis del modelo de negocio de la empresa, resulta interesante conocer el grado de éxito que tiene su modelo. Para ello, se realiza un análisis de algunas de sus campañas realizadas a lo largo del tiempo. De esta forma, se analiza en qué consiste la campaña o evento del que formó parte la empresa y qué resultados se obtuvieron con ella.

En el año 2014, parte del equipo de Mitscoots se fue a Las Vegas para donar productos Mitscoots. Este evento pretendía el objetivo de la empresa: ayudar a las personas sin hogar, además de hacerlo más allá de las fronteras de Austin. El evento fue muy sencillo, tanto que solo les hizo falta unas cuantas mesas, algunos carteles de promoción de la empresa para explicar el modelo de negocio y calcetines para las personas sin hogar. Una de las bases del éxito del modelo de Mitscoots es la sencillez y esto lo representan también en todos sus eventos, pues sus inversiones son mínimas y su único objetivo es el de ayudar. Durante este evento, la empresa pudo donar más de 1.000 pares de calcetines a personas sin hogar, y los que sobraron los repartieron por la ciudad de Las Vegas a las personas sin hogar que se encontraban mientras andaban, demostrando una vez más su sencillez.

Dentro de la sencillez de Mitscoots también se encuentran eventos sencillos de la empresa. Uno de ellos es el de unirse con las iglesias para poder ayudar desde ahí a las personas sin hogar. Uno de estos eventos, en el año 2015, fue ayudar donando packs con productos esenciales en la iglesia de Lake Hills. El resultado fue que se donaron más de 600 paquetes que incluían agua, artículos de higiene, bocadillo y un par de calcetines Mitscoots.

En marzo del año 2016, se celebraba en Austin el evento llamado *SXSW Giving event.* Este evento consistía en un evento que congrega eventos y charlas sobre películas o música. Durante este evento, aprovechando que esos días se darían cita en Austin muchas personas, Mitscoots decidió participar en el evento con el objetivo de que las personas conocieran la otra realidad de la ciudad. Junto con la fundación *Feed My People*, una fundación dedicada a las personas sin hogar, decidieron dar el desayuno y entregar packs en el evento a las personas sin hogar.

Los resultados de este evento fue principalmente que todas las personas que asistían al lugar podían desayunar de forma gratuita, se repartieron un total de 400 packs de cuidado que incluían un par de calcetines limpios, productos de higiene y un bocadillo. Además, consiguieron asociaciarse con *Northwest Hill Smiles*, una clínica dental, los cuales les aportaron cepillos de dientes para las personas sin hogar. Por otro lado, otros voluntarios entregaron 200 packs de cuidado en otro lugar de la ciudad, concretamente en Cedar Park High School.

Sin duda, el objetivo de la empresa siempre es el de ayudar a las personas sin hogar, por ello, aprovechar eventos en los cuales asistirán muchas personas para ayudar más a estas personas es, sin duda, un gran éxito. Gracias a este evento se ayudaron a 600 personas sin hogar.

**Figura 8.** SXSW Giving event.




Fuente: [www.Mitscoots.com]. Fecha de consulta: 19/11/2020

Por último, otra de sus campañas más representativas fue la campaña *Socksgiving*, realizada en el año 2016. Esta campaña se realizó aprovechando el día de acción de gracias y en ella participaron 150 voluntarios. El objetivo era el mismo: ayudar a las personas sin hogar. Para ello organizaron la campaña en varios pasos, de forma que completando todos los pasos obtendrías el pack para las personas sin hogar y de esta forma involucraban a más parte de la población. Los pasos eran los siguientes:

- Paso 1: Gracias a Texas Homeless Network, una Fundación dedicada a ubicar a las personas sin hogar en casas, los voluntarios debían coger un bote de pelota de tenis vacío que la fundación había donado.
- Paso 2: El bote debía ser llenado con productos de higiene y comida, algunos donados por hoteles o restaurantes de Texas. También en este paso, los voluntarios conocían la ONG "misión cumplida", que ayuda al lavado de la ropa de las personas sin hogar.
- Paso 3: El bote se completaba con un par de calcetines Mitscoots.

- Paso 4: Los voluntarios escribían una carta o dibujos para el día de acción de gracias, de forma que cada uno se metía en el bote.
- Paso 5: El bote era decorado para ser repartido a las personas sin hogar.

El resultado de este evento fue que 1.080 botes fueron llenados y repartidos en todo Texas a las personas sin hogar, lo que hizo del día de acción de gracias un día especial también para estas personas.

**Figura 9**. Imagen de la campaña *Socksgiving.*




Fuente: [www.Mitscoots.com]. Fecha de consulta: 19/11/2020

## 3. PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

La mayor parte de las críticas que recibe Mitscoots son debido a su modelo de negocio y a su estrategia de marketing con causa. Los críticos no saben si es una estrategia llevada a cabo solo con fines de diferenciación y ponen en entredicho si realmente la empresa está ayudando a las personas más necesitadas, y si realmente su esencia es la responsabilidad social corporativa. Por otra parte, no queda claro en qué punto se encuentra la frontera entre lo lucrativo y no lucrativo de la empresa.

**Pregunta 1. ¿La estrategia de marketing *Get+Give+Employ* se puede considerar un marketing transaccional o relacional?**

La relación que Mitscoots pretende es a largo plazo en alguno de los puntos de su modelo de negocio, por lo tanto, si puede considerarse una estrategia de marketing relacional. Por un lado, garantiza que los productos que dona sean de calidad, lo que conduce a que esta relación con la marca sea duradera. En su vertiente de ayuda al empleo, la empresa lleva a cabo un marketing relacional puro, generando una relación a largo plazo y haciendo que la vida de las personas sin hogar cambie para siempre.

Así lo transmitía Tim cuando concedió una entrevista para Cause Artist cuando le preguntaban sobre si era para ellos más importante brindar oportunidades que dar folletos informativos y Tim respondió lo siguiente: “Es el simple argumento de empoderamiento versus habilitación. Creo que todo el mundo tiene un impulso innato de querer ser la mejor versión de sí mismo. No solo para recibir continuamente, sino para demostrar su valor al mundo en general. Se necesita tiempo y compromiso para encontrar las formas en que cada persona única puede contribuir, pero a través de nuestro empleo podemos dar esa oportunidad a aquellos que están preparados para ello. Puede que lo que hagamos no cambie el mundo, pero para muchas personas ciertamente podemos hacerlo mucho mejor”

**Pregunta 2. ¿Es suficiente para ayudar a las personas sin hogar donarles productos o darles un trabajo?**

La empresa no solo pretende dar algo que se pueda romper con el tiempo, como puede ser un calcetín, sino que pretende realmente generar que estas personas puedan mejorar su vida. Quizá no sea suficiente para ayudar a todas las personas sin hogar que existen en EE.UU, pero sí ayuda a una pequeña parte de estas personas, y sobre todo, genera un marketing social que conduce a que otras empresas quieran ayudar a esta o a otras causas.

**Pregunta 3. ¿Realmente se usa el modelo *Get+Give+Employ* para ayudar a personas en necesidad o es una estrategia de marketing para conseguir vender más productos?**

Aplicando la definición de marketing de Santesmases (2012) esta compañía trata de satisfacer las necesidades del consumidor y de la sociedad. Por lo que el modelo *Get+Give+Employ* además de ser una estrategia de responsabilidad social corporativa ayuda a conseguir más ventas. Así lo demuestran las campañas publicitarias que la empresa suele realizar, donde el tema central de todas ellas es explicar el modelo *Get+Give+Employ* para concienciar al consumidor y conseguir que compre el producto. Sin embargo, el modelo *Get+Give+Employ* realmente proporciona ayudas a personas sin hogar. Es por ello, que Timscoots quiere proporcionar trabajo a estas personas para que puedan tener una mejor vida a largo plazo, cumpliendo así con su misión como empresa. En el propio blog de la empresa, se hace referencia a la pregunta sobre por qué fabrican los productos en EE. UU al ser más cara la fabricación en este país que en otros, respondiendo la empresa lo siguiente: "Estábamos decididos a ayudar a los necesitados y sabíamos que íbamos a emplear a los menos afortunados. Eso era un hecho, pero realmente nos topamos con un obstáculo cuando se trataba de dónde deberían hacerse nuestros calcetines. Verá que cuesta bastante más hacer las cosas aquí en Estados Unidos y estábamos realmente preocupados por cómo haríamos las cosas. Al final, nos decidimos por nuestro primer presentimiento y nos dispusimos a fabricar en EE. UU. Nos gusta decir que tomamos las decisiones correctas y no solo las fáciles. Bueno, definitivamente fue uno de esos momentos. Dando un paso atrás, parecía lo correcto a pesar de las implicaciones comerciales. Queremos recuperar la fabricación nacional porque marca la diferencia en la vida de las personas reales. Tenemos todo hecho con orgullo aquí en los EE. UU. Y no lo haríamos de otra manera".

El hecho de fabricar los productos en EE. UU, donde proporciona trabajo a las personas sin hogar, demuestra que la empresa no busca únicamente ganar dinero, sino que su misión es ayudar a estas personas y que si fabricasen en otro país les sería más costoso garantizar que esto se cumple. Por tanto, ponen por delante su misión como empresa que el beneficio.

**Pregunta 4. Si su intención es ayudar a personas sin hogar, ¿por qué solo lo hace en EE. UU?**

Analizando la página web de la empresa, podemos ver que en sus preguntas frecuentes la empresa responde a la pregunta relacionada con sus ventas en otros países. Mitscoots sí que vende en otros países distintos de EE. UU, no llegando a todo el mundo, sin embargo, su capacidad logística actual para donar productos no le permite hacerlo en otros lugares de forma habitual. La empresa, en 2012 solo ayudaba en Texas, para después comenzar a ayudar en todo EE. UU, por lo que no es descartable que pronto comience a expandir su actividad en otros países.

## 4. CONCLUSIÓN

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa es un término que todavía muchas pequeñas y medianas empresas desconocen, siendo más extendido en las grandes corporaciones (Núñez-Barriopedro, 2019). Se tiene la conciencia de que para ayudar a la sociedad se necesita contar con ingentes cantidades de recursos monetarios, logísticos y humanos. Por tanto, muchas empresas dejan de lado este concepto y se dedican única y exclusivamente a realizar sus actividades lucrativas, olvidando que cada aportación contribuye a mejorar el mundo en el que vivimos.

Así, pues, nace Mitscoots como una idea de negocio capaz de ayudar a las personas sin hogar. No deja de ser una empresa, y como tal, su principal objetivo es el de obtener beneficios, pero a la vez ayudar a las personas que más lo necesitan en EE. UU.

Mitscoots nace con la idea de ayudar a las personas, es algo que lleva en su ADN, creando el innovador modelo *Get+Give+Employ*, mediante el cual se han satisfechos las necesidades básicas de las personas más desfavorecidas de la sociedad y no solo de los consumidores de la marca.

Una de las implicaciones de este caso consiste en demostrar que una pequeña empresa puede realizar acciones solidarias y contribuir a transformar el mundo en un lugar sostenible. Esto mismo le ha llevado a convertirse en una potente industria manufacturera, ampliando su volumen de negocio a la vez que amplía sus acciones solidarias.

Es evidente, que cada vez más empresas apuestan por ser más solidarias, por ayudar a la sociedad de algún modo. El número de empresas que se dedican a este modelo de negocio es cada vez mayor, apostando por un modelo sencillo y poco costoso, además es un modelo que pretende ayudar dependiendo de las ventas lo que hace que sea aún más interesante.

Hoy, si cabe, la imagen de una empresa puede verse afectada por la decisión de realizar o no acciones solidarias. Así se ha vivido durante 2020 donde las empresas se han visto presionadas para realizar acciones solidarias y no quedarse fuera del mercado o dañar su imagen de marca durante la pandemia del Covid-19. Así, gracias a modelos de empresas centrados en ayudar a las personas, empresas denominadas sociales, hacen posible que muchas personas tengan una calidad de vida mucho mejor.

En un mundo donde cada vez más la sociedad se preocupa por las personas, por el medio ambiente o por hacer que sus empresas sean lo más sostenibles posibles no caben empresas donde su único objetivo es el de vender sin ayudar. La sociedad hoy demanda empresas que ayuden, que sean respetuosas con lo que hacen y cuiden su entorno. Es por ello, que muchas empresas están camnbiando sus valores y sus misiones para introducir conceptos como "ayudar", "responsables", "medio ambiente", "planeta", "cuidado" o "personas". Hoy el cliente no solo se fija en el producto, sino también en aquello que rodea a la empresa, en sus acciones solidarias y en su forma de hacer las cosas.

Esta empresa nos ayuda a comprender el concepto de actual marketing (Santesmases, 2012) ya que Mitscoots concibe y ejecuta la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad. De este modo, no importa que tan pequeña sea la ayuda en un principio, pues una primera iniciativa unida a otras acabará teniendo un gran impacto en la vida de muchas personas e incluso inspirando a muchas otras entidades a seguir sus pasos (Núñez-Barriopedro, Ravina-Ripoll, & Ahumada-Tello, 2019). Por lo que la responsabilidad social corporativa no es solo cuestión de grandes empresas.

## BIBLIOGRAFÍA


Barriopedro, E., y Vílchez, E. M. (2017). Estrategias de trabajo colaborativo utilizando Twitter y wikispaces. Innovaciones aplicadas

Buil, I., Martínez, E., & Montaner, T. (2012). La influencia de las acciones de marketing con causa en la actitud hacia la marca. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 84-93.

Causeartist (2020). *Mitscoots has created an incredible blueprint on how to be a social enterprise company.* https://www.causeartist.com/this-brand-represents-everything-special-about-being-a-social-enterprise-company-mitscoots/ Fecha de consulta: 12 de noviembre de 2020.

Chambon, N., Delattre, N., Guéguen, N., Berton, E., & Rao, G. (2015). Shoe drop has opposite influence on running pattern when running overground or on a treadmill. *European journal of applied physiology*, 115(5), 911-918.

Cuesta-Valiño P, Rodríguez PG, Núñez-Barriopedro E. (2019). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty in hypermarkets: A new socially responsible strategy. *Corp Soc Resp Env Ma*. 2019; 1–9.

Egoscozábal, A. M. (2004). Del Marketing con causa a la responsabilidad social de la empresa. *Investigación y marketing*, (85), 48.

Leguía, A. P., Valiño, P. C., Álvarez, M. D. M. S., & Rodríguez, P. G. (2004). El marketing y las organizaciones no lucrativas: el marketing con causa (MCC). *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 1(1), 125-137.

Moliner Tena, M. Á., & Callarisa Fiol, L. J. (1997). El marketing relacional o la superación del paradigma transacional. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(2), 67-80.

Núñez-Barriopedro E. (2019) Social Marketing in the General Directorate of Traffic's Campaign Called "Caminantedigital". In: Galan-Ladero M., Alves H. (eds) *Case Studies on Social Marketing*. Management for Professionals. Springer, Cham.

Núñez-Barriopedro, E., Ravina-Ripoll, R., & Ahumada-Tello, E. (2019). Happiness perception in Spain, a SEM approach to evidence from the sociological research center. *Quality & Quantity*, 1-19.

Ravina-Ripoll, R., Núñez-Barriopedro, E., & Galiano-Coronil, A. (2019). Towards a happy, creative and social higher education institution: the case of non-profit marketing and business creation subjects at the University of Cadiz. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(1).

Santesmases, M (2012). *Marketing: Conceptos y Estrategias*, 6º ed. Pirámide, Madrid (España).

Santesmases, M (2009). *Fundamentos de Marketing*, ed. Pirámide, Madrid (España).

Mitscoots (2020). *Página web corporativa.* https://www.mitscoots.com Fecha de consulta: 14 de noviembre de 2020.

Projectlimonade (2020). *Página web corporativa.* https://www.projectlemonadepdx.org Fecha de consulta: 14 de noviembre de 2020

# ARCHES LETHBRIDGE

**Walter Wymer**
(University of Lethbridge, Canada)

**ABSTRACT:**

The case discusses the rise and fall of a local nonprofit organization in a small Canadian city. The case shows how the nonprofit's mission changed over the years and how these changes were manifested in the organization's operations. The organization's failure provides several lessons for nonprofit managers. Organizations are admonished to attend to marketing. Grow the organization into a strong brand, communicating with the community on a regular basis and maintaining a sensitivity to public relations.

## 1. INTRODUCTION

ARCHES (AIDS Reduction Community Harm Education & Support Society) began in 1986. It was focused on helping the gay community through efforts at preventing HIV/AIDS and Hepatitis C (Wikipedia, 2020).

In 2016, concern increased about the abuse of opioids. The abuse of powerful opioids drugs like fentanyl and oxycodone became a public health issue. These new drugs were quite strong, addictive, and potentially life-threatening due to overdosing (Alberta, 2020).

Between October 2017 and February 2020, ARCHES received federal, provincial, and city government grants of $14.5 million (CDN) to operate a supervised consumption site (SCS). The idea behind the SCS is that drug addicts could use their drugs in an environment in which they were less likely to accidentally overdose and, if they did overdose, help could be provided quickly. The SCS had 13 injection booths and two inhalation rooms (CTV News, 31-Aug-2020).

Volunteers and staff at ARCHES felt strongly about the importance of the SCS. It was needed in order to save lives. The SCS became very popular for addicts. Although the city of Lethbridge only has a population of approximately 100,000, the SCS averaged about 670 visits per day and became one of the busiest safe consumption sites in the world (Global News, 21-May-2019).

The passion supporting the SCS by volunteers and staff was offset by opposition to the SCS in the community. The SCS attracted addicts from outside the area to the site in which drug use was decriminalized and supervised for safety. Local businesses were affected as the presence of addicts loitering in the city center made shopping at nearby businesses undesirable (Global News 13-July-2018). Local opposition increased (Global News, 2-May-2018). Despite citizen protests and petitions, the city government continued to support the SCS until the provincial government defunded the SCS as a result of a criminal investigation of ARCHES for financial misconduct with government funding (LethbridgeNews Now, 16-Jul-2020). The SCS closed on August 31, 2020 (LethbridgeNews Now, 31-Aug-2020).

Because of the controversy of ARCHES SCS and the nonprofit's financial scandal, the reputation of ARCHES has been seriously damaged (apart of a small group of dedicated supporters). ARCHES ability to attract future funding is questionable and the survival of the nonprofit is uncertain.

## 2. CASE DEVELOPMENT

ARCHES's would not be considered a marketing-oriented organization. It relied principally upon government grants for its operating revenue, which it appeared to have little difficulty in acquiring. Also, a dedicated if small community of volunteers were committed to ARCHES mission. Supporters felt passionate about their contribution toward reducing addict deaths.

Because of its ability to attract government funding and a core group of volunteers, ARCHES concerned itself little with marketing. Marketing areas that were overlooked were:

- Public relations
- Building brand familiarity in the community
- Growing the organization's community reputation
- Media relations
- Traditional fundraising

In some ways, ARCHES was an isolated group of like-minded individuals, working for an important cause. For example, their social media presence was primarily directed toward its community of supporters rather than the community-at-large. Supporters took the importance of their cause for granted and gave little thought in building awareness in the general community.

In a sense, the ARCHES community of supporters and the city community had markedly different perspectives. The ARCHES community believed in the virtuousness of their cause. They viewed their work as saving lives. What could be more important than saving the lives of addicts, who might accidentally overdose otherwise?

City residents, however, had a different perspective. Some residents were uncomfortable with the concept of suspending the enforcement of laws prohibiting illegal drug usage. Furthermore, the consequent negative community impact of the

SCS was not anticipated by the local government, was discounted by ARCHES because of the perceived nobility of its cause, unfortunately, and was not ameliorated by ARCHES and the city government.

From ARCHES perspective, the SCS was quite successful. The SCS quickly became the epicenter for an addict community, attracting illegal drug users (and dealers) from a large geographical region. In a brief period of time, the SCS became the center for a sizable addict community in the small city of Lethbridge.

From city residents' perspectives, the quality of life in Lethbridge was being negatively affected. Addicts loitered around the city center. Some addicts would litter, panhandle, vandalize property, or commit crimes (Global News 10-Jul-2019). Drug use existed beyond the SCS site. Some problems for residents were:

Philosophical issues:

- Drug use is illegal and should not be condoned
- Taxes should not be used to promote drug use
- Addicts should be treated for addiction instead of their addictions being officially supported at a SCS
- Individuals should take personal responsibility for their choices

Quality of life issues:

- The SCS is located near the city center
- Drug selling and consumption are growing and occurring outside the SCS location
- Addicts are now a community presence
- Crime has increased

Many of the negative effects of the SCS should have been anticipated and ameliorated. However, ARCHES gave public relations little importance and concentrated its efforts on operating the SCS. As the negative impact of the SCS on the Lethbridge community increased, residents' voices of dissent got louder. As many residents became distressed at the perceived decline of their community, complaints to city officials to ARCHES increased.

Essentially, ARCHES and supporting city officials were insensitive to resident complaints. They believed the SCS was saving the lives of some addicts from overdosing. The end was so virtuous, that it justified the means to achieve it. As residents found the response by ARCHES and the city government to their complaints to be overlooked, residents began to organize into a protest community. Protesters sent letters to local media. They used social media to communicate their concern. They signed petitions. They protested outside of city hall and spoke to city officials.

As community opposition to ARCHES developed, the nonprofit did little to respond to residents' concerns. ARCHES did little to maintain public relations. ARCHES focus remained on operating the SCS, generally ignoring any need to engage in marketing activities.

Ultimately, the negative effects on the community from the SCS continued. Community discontent with the negative effects grew. As ARCHES continued to ignore the effects on the community and its own reputation from the SCS, a new provincial government was elected. The new provincial government was philosophically opposed to the concept of provided state-sanctioned safe zones for drug use that would be illegal outside these zones. Rather than focusing on reducing overdoses in safe consumption sites, the policy emphasize was on offering addiction treatment.

Safe consumption sites are licensed and regulated by the federal government, but funded by the provincial government. Hence, the provincial's government's ability to influence policy is through funding. The new provincial government conducted a financial audit of ARCHES and found criminal misuse of government grants. As a result, SCS was defunded and forced to closed (Global News, 10-Jul-2019; Wikipedia, 2020).

What happened to ARCHES and its SCS can serve as a useful reminder of how a marketing-oriented management approach would have been useful.

ARCHES failed to increase its brand strength over the years. The community was generally overlooked as an important stakeholder group. Even though the staff and volunteers at ARCHES were committed to fulfilling an important mission, the community was relatively unfamiliar with ARCHES and did not understand its purpose and activities.

ARCHES was able to get its needed funding through government grants. It did not need to attract funding support from community residents. Hence, ARCHES overlooked building relationships with community residents during the years prior to the SCS.

Some of the significant issues in this case are:

- ARCHES did not build its familiarity within the community over time
- ARCHES did not build its reputation within the community over time
- ARCHES failed to effectively make its case to the community when it sought support from government funding sources to create the SCS
- ARCHES failed to anticipate the degree to which addicts from a large geographic area would come to Lethbridge
- ARCHES located the SCS in a busy downtown location instead of in a more remote outlying location
- ARCHES failed to proactively prevent or reduce the negative community effects of the SCS
- ARCHES failed to take resident concerns seriously and remedy these concerns
- ARCHES failed to adequately measure and communicate the benefits (number of lives saved) of the SCS, instead emphasizing visits to the SCS

## 3. QUESTIONS FOR DISCUSSION

**Question 1.** Why do you believe ARCHES failed to engage in marketing?

Sometimes, government prefers to fund a nonprofit organization to offer a service by funding a nonprofit organization rather than having the government offer the service. In this case, the federal government perceived supervised consumption sites to be a way of addressing the opioid problem among drug users. Funding for the sites was channeled through the provincial governments. ARCHES received a license to operate a SCS and received funding.

The purpose of marketing for nonprofit organizations is to attract and retain support for the organization. Typically, this refers to volunteers and donors. Some nonprofit organizations, like ARCHES, receive most or all of their funding through government grants. These organizations may see little need to engage in fundraising if their funding needs are net through grants. These organizations often perceive marketing to be of little importance to them since they don't need to attract and retain individual donors. Hence, marketing activities like brand building, public relations, relationship marketing, and so forth are not performed.

**Question 2.** How could ARCHES prevented community resident dissatisfaction?

The management mindset should have been more akin to a marketing-oriented approach to managing an organization. Perceiving ARCHES' success to be dependent upon community support would have rearranged to priority of activities which were emphasized by the organizational leadership.

ARCHES should have seen the community residents as an important stakeholder group. It should have build brand familiarity within the community. It should have communicated regularly with the community, emphasizing the organization's importance to the community.

ARCHES should have been attentive to community concerns about a SCS. Safe consumption sites are a controversial approach to dealing with opioid abuse. ARCHES should have communicated the importance of a SCS to the community and been willing to make some compromises to alleviate the negative side effects on the community of having a SCS.

**Question 3.** What could ARCHES have done differently to have experienced a better community response?

ARCHES relied too heavily on support from some elected officials and overlooked attracting popular support from the community. As community discontent rose, local government support weakened. There was a provincial election and a left-leaning government was replaced by a right-leaning government, which opposed the SCS.

First, engaging in strategic marketing over the years would have been given ARCHES strong community awareness and a favorable reputation. The supporter base would have been expanded. The community's trust in ARCHES would have been greater.

Second, the community should have been informed and involved in decision-making. ARCHES would have been better able to proactively lessen the negative outcomes for the community. It is unlikely the SCS would have been located near the city center. The community may not mind helping addicts from within the community, but the community would likely not supported a SCS to attract addicts from across the region.

Third, ARCHES failed to take actions to reduce the negative outcomes to the community from a large influx of addicts into the community. The organization emphasized maintaining a high operational capacity rather than on outcomes the effects of the SCS on the community. ARCHES should have taken measures to reducing the negative community effects of the SCS. It should have taken better outcomes measures and communicated the benefits of the SCS to the community.

## REFERENCES


Alberta. (2020). Opioid reports. Accessed online 21-Nov-2020 at https://www.alberta.ca/opioid-reports.aspx#toc-5

CTV News. (31-Aug-2020). Lethbridge supervised consumption site closes on International Overdose Awareness Day. Accessed online 21-Nov-2020 at https://calgary.ctvnews.ca/lethbridge-supervised-consumption-site-closes-on-international-overdose-awareness-day-1.5087148

Global News. (10-Jul-2019). Debate over supervised consumption sites ramps up across Alberta. Accessed on 21-Nov-2020 at https://globalnews.ca/news/5477236/supervised-consumption-sites-alberta-drugs-debate/

Global News. (21-May-2019). Usage numbers remain high at Lethbridge supervised consumption site. Accessed online 21-Nov-2020 at https://globalnews.ca/news/5299968/usage-numbers-high-lethbridge-supervised-consumption-site/

Global News. (13-Jul-2018). Lethbridge business owner says supervised consumption site hurting his revenues, blames clients for litter, loitering. Accessed online 21-Nov-2020 at https://globalnews.ca/news/4331351/lethbridge-supervised-consumption-site-business-litter/

Global News. (2-May-2018). Letter criticizing Lethbridge's ARCHES location sparks controversy amount residents. Accessed online 21-Nov-2020 at https://globalnews.ca/news/4180683/anti-arches-letter-lethbridge/

LethbridgeNews Now (31-Aug-2020). ARCHES ceases supervised consumption services in Lethbridge. Accessed online 21-Nov-2020 at https://lethbridgenewsnow.com/2020/08/31/arches-ceases-supervised-consumption-services-in-lethbridge-2/

LethbridgeNews Now (16-Jul-2020). Province pulling funding from Lethbridge's SCS. Accessed online 21-Nov-2020 at https://lethbridgenewsnow.com/2020/07/16/province-pulling-funding-from-lethbridges-scs/

Wikipedia. (2020). ARCHES Lethbridge. Accessed online 21-Nov-2020 at https://en.wikipedia.org/wiki/ARCHES_Lethbridge

# COMUNICACIÓN DIGITAL Y REDES SOCIALES EN LAS FEDERACIONES AUTONÓMICAS DE AJEDREZ EN ESPAÑA

**Ricardo Curto Rodríguez**
*(Universidad de Oviedo, España)*

**RESUMEN**

El concepto de Marketing ampliado extiende su ámbito de actuación a aquellas entidades cuyo fin último no es el intercambio económico. Por ello, decidimos analizar unas entidades sin ánimo de lucro, las federaciones autonómicas de ajedrez españolas y su atención a las redes sociales y al desarrollo de páginas web. Tras confirmar que todas las autonomías disponen de página web, enviamos un cuestionario para el estudio de las redes sociales que es cumplimentado por diez de las diecisiete federaciones analizadas. Los resultados muestran que la media autonómica de redes sociales empleadas es cercana a dos y que existen importantes diferencias tanto entre comunidades autónomas como en las herramientas utilizadas. El análisis del caso permite, mediante los interrogantes planteados, proponer e implementar nuevas técnicas de marketing, reflexionar sobre la multicanalidad, solucionar problemas de valores perdidos y/o atípicos en encuestas, realizar un análisis descriptivo, clasificar distintas variables y plantear diferentes técnicas estadísticas a aplicar.

**ABSTRACT**

The concept of Extended Marketing extends its scope of action to those entities whose ultimate goal is not economic exchange. For this reason, we decided to analyze some non-profit entities, the Spanish autonomous chess federations and their attention to social networks and the development of web pages. After confirming that all the autonomous regions have a website, we sent a questionnaire for the study of social networks that is completed by ten of the seventeen federations analyzed. The results show that the regional average of social networks used is close to two and that there are important differences both between autonomous communities and in the tools used. The analysis of the case allows, through the questions raised, to propose and implement new marketing techniques, reflect on multi-channel, solve problems of missing and / or atypical values in surveys, carry out a descriptive analysis, classify different variables and propose different statistical techniques to apply.

## 1. INTRODUCCIÓN

El ajedrez es un juego-deporte-ciencia casi tan antiguo como la propia humanidad. A pesar de que se desconoce el origen exacto, los últimos estudios apuntan a que se trata de una evolución del juego indio Chaturanga practicado desde el año 1 000 antes de cristo. El ajedrez es introducido por los árabes en España, gozando de gran difusión y desarrollo. De hecho, es reseñable que una de las últimas variaciones del juego, la conversión del alferza en la actual dama (o reina) se originara en tierras valencianas (Garzón, 2001). Tras una serie de cambios adicionales como la posibilidad de mover un peón dos casillas desde su posición inicial, la modificación de las reglas de enroque, o la captura al paso, quedaron definidas de forma definitiva las reglas actuales del ajedrez clásico que llevan más de dos siglos vigentes.

El primer torneo internacional de ajedrez (con vocación de desarrollo continuo) fue celebrado en Londres en 1851. Varios años después, tras la disputa y posterior proclamación del primer campeón del mundo Wilhelm Steinitz en 1886, se funda en París en 1924 la Federación Internacional de Ajedrez (FIDE) abreviatura que procede de su denominación en francés (*Fédération Internationale des Échecs).* La FIDE se compone en la actualidad de 158 federaciones nacionales afiliadas entre la que se encuentra la Federación Española de Ajedrez (FEDA).

La FEDA es la máxima institución del ajedrez español y sus funciones esenciales son la organización de los campeonatos de España: individuales, por equipos y por categorías de edades, la gestión de las selecciones nacionales, la tecnificación deportiva de los jugadores y jugadoras de alto nivel, la formación y actualización de técnicos como árbitros, monitores y entrenadores o la gestión de la valoración del ELO nacional (sistema de puntuación que permite valorar el nivel de los jugadores).

La entidad, según recoge sus Estatutos vigentes (cuya última modificación fue realizada el 30 de mayo 2015 y entró en vigor el 1 de enero de 2016), se regirá, además, por las siguientes disposiciones: Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte;  Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y por el Real Decreto 1591/1992, de 23 de diciembre. En los mencionados Estatutos se indica que la FEDA es una entidad asociativa de carácter jurídico-privada, sin ánimo de lucro, con plena capacidad jurídica y de obrar y patrimonio propio e independiente del de sus asociados, siendo una entidad declarada de utilidad pública con el objetivo de tutelar, promover, reglamentar y organizar el deporte del ajedrez en todo el territorio español.

La FEDA está integrada por federaciones de ajedrez de ámbito autonómico (figura 1), clubs de ajedrez, deportistas, técnicos, árbitros, entrenadores-monitores y, en general, por todas las personas físicas o jurídicas afiliadas cuyo objeto sea la promoción, práctica, organización y desarrollo del ajedrez en España.

**Figura 1.** Federaciones subnacionales integradas en la Federación Española de Ajedrez




Fuente: [https://feda.org/feda2k16/federaciones-autonomicas/] a fecha 21/11/2020.

Si observamos con detalle la información suministrada por la FEDA en el apartado "federaciones" podemos constatar que todas las Comunidades Autónomas tienen su federación integrada en la nacional, al igual que las dos ciudades autónomas (Federación Melillense de Ajedrez y Federación de Ajedrez de Ceuta). La mencionada información detalla el nombre de las respectivas federaciones, su localización, sus datos de contacto y, cuando es pertinente, su dirección web.

No obstante, y sin desmerecer el trabajo realizado por la FEDA, es obligado mencionar que el grueso del deporte base, de la promoción y del día a día de cualquier ajedrecista está bajo el auspicio de las federaciones subnacionales. Esto es debido a que el porcentaje de personas que participan en los campeonatos de España es claramente inferior a aquellos que simplemente lo hacen a nivel regional[2]. Por ello, nos ha parecido interesante centrar esta investigación en las figuras responsables del desarrollo del ajedrez en su territorio, las federaciones subnacionales.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Las organizaciones no lucrativas desarrollan una importante labor en las sociedades modernas al satisfacer necesidades que podrían no haber sido cubiertas por el Estado o por el mercado (Diaz Perdomo, 2019). Muchas de estas entidades están especializadas en la atención de un servicio en concreto con unas características específicas que difícilmente podría ser atendido por la iniciativa privada.

Hemos sido testigos, ya desde los años 60, de la aplicación de un concepto de marketing ampliado que recomienda la implementación de sus técnicas no solo a la relación empresas-consumidores (marketing lucrativo) sino también a otras entidades cuyo fin último no es el intercambio económico tales como gobiernos, fundaciones, organizaciones no gubernamentales o el caso que nos ocupa, las federaciones deportivas. Este enfoque queda claramente de manifiesto en la definición de marketing propuesta por la *American Marketing Association*: el marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y de procesos, para crear, comunicar, entregar e intercambiar propuestas de valor para clientes, socios y la sociedad en su conjunto (AMA 2013).

El entorno también ha cambiado, instaurándose un nuevo panorama de marketing caracterizado por la nueva era digital, la globalización, el crecimiento del marketing sin ánimo de lucro y la responsabilidad social y ética en los negocios. Esta responsabilidad social corporativa va un paso más allá del clásico objetivo empresarial de la maximización de beneficios o la generación de valor de las empresas, incorporando de forma voluntaria aspectos tales como la minimización de residuos que contaminen el medio ambiente, la implantación de unas condiciones laborales adecuadas o la producción de bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores que deben ir acompañados de una exquisita atención al cliente.

De esta forma las actuaciones de las instituciones deben incorporar distintos conceptos como los señalados por Carroll (2015): Ética empresarial, gestión de los *stackeholders* o sostenibilidad. Con dicho objetivo, una de las herramientas susceptibles de satisfacer parte de las necesidades anteriormente señaladas, podrían ser las páginas web, útiles para suministrar información sobre la composición de las directivas, comités y/o responsables de cada área federativa, datos relativos a la transparencia y a la rendición de cuentas en el desempeño de sus funciones, así como información completa y actualizada de las actividades pasadas, presentes o futuras a desarrollar.

Por ello, y en base a la información facilitada por la FEDA y a su pertinente comprobación manual, hemos constatado con agrado que la mayoría de las federaciones subnacionales disponen de página web convencional (tabla 1) con la excepción de la federación melillense, que carece de ella, y de la federación de Ceuta, cuya iniciativa es un blog que recoge como último *post* una noticia del 3 de junio de 2019. Señalamos, asimismo, que la mayor parte de las federaciones se decantan por ofrecer en su página web su correo electrónico (salvo Andalucía, La Rioja y Castilla-La Macha que proporcionan un formulario).

[2] Sirva de ejemplo que la federación de ajedrez del principado de asturias tiene unos 700 federados y que el número de estos que han participado en campeonatos de España no alcanza la cifra de 100.

**Tabla 1**. Páginas web de federaciones correspondientes a Comunidades y Ciudades Autónomas

| Fed. | Contacto propuesto | Dirección de correo electrónico | Dirección web |
|---|---|---|---|
| AND | Formulario | secretario@fadajedrez.com | http://www.fadajedrez.com/# |
| ARA | Mail | fada@ajedrezaragon.es | http://www.ajedrezaragon.es/ |
| AST | Mail | info@ajedrezastur.es | https://www.ajedrezastur.es/ |
| BAL | Mail | fbe@fbescacs.org | www.fbescacs.cat |
| CAT | Mail | federacio@escacs.cat | https://escacs.cat/ |
| CEU | - | - | http://ajedrezceuta.blogspot.com/ |
| CNR | Mail | federacioncanariaajedrez@gmail.com | http://federacioncanariadeajedrez.com/ |
| CNT | Mail | fca@fcajedrez.es | https://fcajedrez.es/ |
| CTL | Mail | info@fecla.es | http://fecla.es/ |
| CTM | Formulario | faclm@faclm.org | https://www.faclm.org/ |
| EXT | Mail | info@ajedrezenextremadura.net | https://ajedrezenextremadura.net/ |
| GAL | Mail | fegaxa@fegaxa.org | https://www.fegaxa.org/ |
| MAD | Mail | federacion@ajedrez.madrid | https://www.ajedrezfma.com/ |
| MEL | - | fmamelilla@gmail.com | - |
| MUR | Mail | secretaria@farm.es | http://www.farm.es/ |
| NAV | Mail | info@fnajedrez.com | https://www.fnajedrez.com/ |
| RIO | Formulario | frajedrez@gmail.com | https://www.fedriojaajedrez.es/ |
| VAL | Mail | correo@facv.org | https://www.facv.org/ |
| VAS | Mail | fva@xake.net | http://www.xake.net/ |

NOTA: AND – Andalucía, ARA – Aragón, AST – Principado de Asturias, BAL – Islas Baleares, CAT – Cataluña, CEU – Ceuta, CNR – Canarias, CNT – Cantabria, CTL – Castilla y León, CTM – Castilla-La Mancha, EXT – Extremadura, GAL – Galicia, MAD – Comunidad de Madrid, MEL – Melilla, MUR – Región de Murcia, NAV – Comunidad Foral de Navarra, RIO – La Rioja, VAL – Comunidad Valenciana, VAS – País Vasco.

Fuente: Elaboración propia.

Esta investigación decide prescindir de las ciudades autonómicas, por dos razones, la primera por presentar un tamaño mucho menor que las comunidades autónomas (lo que podría desvirtuar las conclusiones) y la segunda por carecer de web oficial. Así pues, el cuestionario se envió únicamente a las diecisiete federaciones autonómicas, cinco de las cuales respondieron de inmediato, y otras cinco tras la remisión de un recordatorio, quedando la tasa de respuesta en un 58,8% de la población total. El cuestionario diseñado con un saludo inicial y la presentación de los objetivos del estudio incorporaba un primer bloque de preguntas relativas a la disponibilidad y número de seguidores de distintas redes sociales autonómicas. Las respuestas obtenidas se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2**. Redes Sociales y seguidores de las federaciones de las comunidades autónomas españolas

| Fed. | Twitter | Seguidores en Twitter | Facebook | Seguidores en Facebook | Canal de Youtube | Seguidores en el Canal | Instagram | Seguidores en Instagram |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| AND | Si | 1222 | Si | 1666 | Si | 101 | Si | 688 |
| ARA | Si | 829 | Si | 903 | No | | No | |
| AST | Si | 45 | Si | 1440 | No | | No | |
| BAL | No | | Si | 385 | No | | No | |
| CNR | No | | Si | NS/NC | No | | No | |
| CNT | Si | 1130 | No | | No | | No | |
| CTL | No | | No | | No | | No | |
| GAL | No | | No | | Si | 300 | No | |
| MAD | Si | 700 | Si | 550 | No | | Si | 1000 |
| VAS | Si | 1500 | Si | 3000 | Si | 500 | Si | 500 |

NOTA: AND – Andalucía, ARA – Aragón, AST – Principado de Asturias, BAL – Islas Baleares, CNR- Canarias, CNT – Cantabria, CTL – Castilla y León, GAL – Galicia, MAD – Comunidad de Madrid, VAS – País Vasco.

Fuente: Elaboración propia.

Tras el bloque dedicado a las redes sociales se plantearon preguntas adicionales. En primer lugar, se solicitó el número de federados por Comunidad Autónoma con la idea de generar una variable que pudiera establecerse como un proxy de su tamaño (o incluso de su capacidad presupuestaria). En segundo lugar, se preguntó si la atención a la página web y a las redes sociales se realizaba desde la propia federación o si se subcontrataba el servicio. A continuación, se indagó sobre que canal de comunicación era el más utilizado para contactar con la federación, llamadas telefónicas o correo electrónico. Finalmente se preguntó sobre el número de horas, por un lado, de apertura al público y, por otro, el total de horas de trabajo del total del personal administrativo adscrito a la federación. Los resultados se indican en la tabla 3.

**Tabla 3**. Federaciones de las comunidades autónomas españolas, otros resultados

| Fed. | Número de federados | Gestión de web y RRSS | Llamadas de teléfono semanales | Correos electrónicos semanales | Horas de apertura al público | Horas totales trabajadas (total trabajadores) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| AND | 2700 | Propia | 10 | 150 | 15 | 60 |
| ARA | 1350 | Propia | 20 | 40 | 8 | 30 |
| AST | 700 | Propia | 1 | 20 | 8 | 8 |
| BAL | 1000 | Propia | 10 | 100 | COVID | 20 |
| CNR | 1600 | Se subcontrata | 50 | 150 | 24 | 4 |
| CNT | 461 | Propia | 10 | 25 | 2,5 | Muchas |
| CTL | 660 | Propia | 15 | 30 | 0 | 8 |
| GAL | 4400 | Propia | 15 | 80 - 100 | 18,5 | 12 |
| MAD | 2800 | Propia | 50 | 300 | 15 | 15 |
| VAS | 2.000 | Propia | - | 300 | - | 50 |

NOTA: AND – Andalucía, ARA – Aragón, AST – Principado de Asturias, BAL – Islas Baleares, CNR- Canarias, CNT – Cantabria, CTL – Castilla y León, GAL – Galicia, MAD – Comunidad de Madrid, VAS – País Vasco.

Fuente: Elaboración propia.

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

Se plantean a continuación varios interrogantes. El objetivo de estas cuestiones es servir de estímulo para la realización de un análisis de los datos anteriormente presentados, la aportación de opiniones y sugerencias de mejora, así como la propuesta de técnicas de marketing y/o estadísticas a aplicar. A tal efecto se recomienda consultar el material de las asignaturas Estrategia de Marketing e Investigación de Mercados, ambas del segundo curso del grado en Comercio y Marketing impartido en la Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales “Jovellanos” (Universidad de Oviedo).

**Cuestión 1.** Como se ha reflejado anteriormente todas las federaciones analizadas disponen de página web, por ello se propone la visita de alguna de las consideradas por el estudio y responder a la pregunta ¿Qué objetivo u objetivos pretende satisfacer? ¿su estructura es adecuada? ¿podrías aportar alguna sugerencia de mejora?

Las páginas web son un adecuado escaparate en el que mostrar “los productos”, por lo que no debe extrañarnos que todas las federaciones analizadas dispongan de ella, ya que es un eficiente canal de comunicación, de fácil uso y capacidad de organizar y almacenar múltiple información, disponible 24 horas al día, 365 días al año. Además, es un excelente soporte publicitario para mostrar los colaboradores y patrocinadores de la federación.

La estructura de las distintas páginas analizadas nos parece correcta, mostrando de forma sencilla la mayor parte de la información que desean los *stackeholders* como estatutos, circulares, campeonatos, estamentos, calendarios, transparencia, etc. La aplicación de técnicas de *eyetracking* podría determinar puntos calientes o contenidos de mayor interés. Quedamos a la espera de que el análisis webmétrico realizado por los alumnos sugiera posibilidades de mejora (de contenido, disposición, presentación, etc.)

**Cuestión 2.** El ajedrez es considerado como un deporte minoritario que habitualmente se disputa en lugares cerrados y que goza de una muy limitada atención de las televisiones. Señala alguna iniciativa novedosa que lo haga más visible (sería recomendable consultar las nuevas técnicas de marketing presentadas en el tema número 1 de la asignatura Estrategia de Marketing). Propón asimismo alguna idea para minimizar el impacto del COVID en la celebración de la práctica deportiva contextualizando tu respuesta al ajedrez.

Una propuesta adecuada podría ser la aplicación de técnicas de marketing de guerrilla (*street* marketing) que se apoya en métodos no tradicionales para conseguir su objetivo. Podrían localizarse algunos ejemplos de éxito que celebran actividades en entornos abiertos: como las partidas simultáneas para 100 participantes en la Plaza Mayor de Gijón, los

torneos “Tiendas en la Estación” disputados en el hall de las estaciones de ferrocarril, las exhibiciones de ajedrez viviente de Jávea o la urna de cristal de Bilbao, donde en una caja de cristal insonorizada, los mejores jugadores del mundo disputan sus partidas a la vista de todos los transeúntes.

En cuanto a la pandemia es indudable que tanto el macroentorno como el microentorno de todas las instituciones se han visto afectados. La presencialidad se ha visto muy limitada por lo que se debe recurrirse a técnicas multicanal que se apoyen en las innovaciones tecnológicas. El ajedrez es uno de los pocos deportes que pueden celebrarse sin que los oponentes necesiten estar físicamente en el mismo lugar, por ello, una propuesta podría ser la celebración de actividades a través de internet con la supervisión de árbitros y programas de análisis (Fritz, Stockfish, etc.) que minimicen las posibilidades de realización de trampas. La retrasmisión podría efectuarse por Streaming, método que desde hace varios años viene utilizando el pádel, haciendo llegar las partidas a interesados de todo el mundo.

**Cuestión 3.** Realiza un sencillo análisis descriptivo de la información suministrada. Propón soluciones para los resultados señalados en rojo en las tablas 2 y 3.

Las herramientas a emplear en el análisis descriptivo podrían ser moda y tabla de frecuencias para las variables no métricas y media y desviación típica para las variables métricas. Sería conveniente realizar cálculos (porcentajes, por ejemplo) de disponibilidad de redes sociales o elaborar una clasificación de mayor a menor atención a las redes sociales por Comunidades Autónomas. Sería destacable asimismo que tanto Instagram como el Canal de Youtube son las herramientas menos implementadas, dándose el caso de que generalmente son las utilizadas por el público de menor edad. También podría calcularse una ratio número de seguidores de una determinada red social respecto al total de federados por Comunidad Autónoma a modo de coeficiente de impacto de cada iniciativa. Estos sencillos cálculos podrían ser realizados mediante un programa de análisis estadístico como SPSS (utilizado en la asignatura de investigación comercial) hojas de cálculo o similares.

En cuanto a las casillas señaladas en rojo, que contienen respuestas extrañas, deberían chequearse con la persona que ha rellenado el cuestionario. De no ser posible, podría enviarse una solicitud de amistad al Facebook de la federación canaria para, una vez aceptada, ver su número de seguidores. También sería conveniente, para determinar las horas de apertura al público incompletas, acceder a las páginas web tanto de la federación canaria (entendemos que la respuesta 24h equivale a decir que contestan telemáticamente cuestiones a cualquier hora) como de la federación balear (que atiende con cita previa por culpa del COVID). Finalmente, habría que ponerse en contacto con la Federación Cántabra, para que concreten las horas de trabajo exclusivamente administrativo (todo parece indicar que han reflejado el número total de horas que realizan en conjunto todos los estamentos de la federación).

De no ser posible de corregir esos datos, deberíamos consultar la forma correcta de manejar esa información con un paquete estadístico como SPSS, recomendando la consulta de alguno de los siguientes manuales: Ferrán Aranaz (1996), Martín Martín y de Paz Santana (2007), Pérez López, (2005), en los aspectos relativos a la identificación de casos atípicos y/o tratamiento de valores perdidos.

**Cuestión 4.** Identifica las distintas variables empleadas en el cuestionario, bien sea diferenciando entre variables cualitativas y cuantitativas o empleando un mayor nivel de desagregación entre variables nominales, ordinales, de intervalos y de razón. Plantea alguna técnica bivariable de aplicación que pudiera ser pertinente en función de la categoría de las variables utilizadas.

Una posible clasificación de las variables podría ser la siguiente: federación, forma de contacto propuesto, dirección de correo electrónico, dirección web, disponibilidad de Twitter, Facebook, Canal de Youtube e Instagram, gestión de web y redes sociales (nominales) y número de federados, número de seguidores en Twitter, Facebook, Canal de Youtube e Instagram, llamadas de teléfono semanales, correos electrónicos semanales, horas de apertura al público, horas totales de trabajo administrativo realizadas (de razón).

Antes de abordar las técnicas susceptibles de aplicación, se debe mencionar que podría ser interesante formular un indicador de desempeño por autonomía que valore el número de redes sociales operativas (incluso el número de seguidores). Con la creación de esta nueva variable métrica transformada podrían aplicarse tablas de contingencia o pruebas chi-cuadrado[3] a las variables cualitativas, comprobando si existen diferencias significativas entre los grupos

[3] Recordemos que Chi-cuadrado requiere como condición necesaria que al menos el 80% de los valores esperados de las celdas sean mayores que 5 y que la corrección de Yates necesita que el valor absoluto de $n_{11}. n_{22-} n_{12}. n_{21}$ sea menor o igual a n medios. Siendo conscientes de que el tamaño de la muestra es muy pequeño nos parece interesante que los

formados o utilizar el coeficiente r de correlación de Pearson para evaluar si existe asociación lineal con otras variables cuantitativas como número de federados, numero de horas de trabajo etc.

## 4. CONCLUSIONES

Las federaciones deportivas de ajedrez son asociaciones de naturaleza jurídico-privada cuyo objetivo es organizar y promover el ajedrez en sus respectivos territorios. El hecho de ser una entidad sin ánimo de lucro no es eximente para presentar una orientación al marketing y cumplir unos rigurosos estándares de responsabilidad social corporativa.

La presente investigación tiene su enfoque en las federaciones de las comunidades autónomas españolas, sobre las que recae la difusión mayoritaria del ajedrez, sea cual sea el nivel de juego de sus practicantes. Por ello, en primer lugar, se confirma la existencia, en todas ellas, de páginas web que van a cumplir la labor de informar y publicitar a sus patrocinadores. Además, en segundo lugar, se ha chequeado la existencia de redes sociales que posibiliten otras posibilidades de interacción y favorezcan una comunicación más bidireccional como Youtube, Twitter, Instagram o Canales de Youtube. Adicionalmente, se han planteado una serie de preguntas de clasificación que permitan construir una serie de variables independientes como número de federados, atención interna/externa de páginas y redes, número de horas de trabajo etc, que permitan diferenciar diferentes comportamientos de la población objeto de estudio. Todo lo comentado se ha instrumentalizado en un cuestionario enviado a las diecisiete comunidades autónomas españolas, obteniendo respuesta de diez de ellas, un porcentaje cercano a los dos tercios del total existente en nuestro país,

Si bien uno de los objetivos del presente trabajo es que los estudiantes aborden un sencillo análisis descriptivo de unos datos limitados (tanto en variables como en observaciones), sintetizando los principales resultados obtenidos, ofrecemos aquí alguna de las conclusiones alcanzadas. Destacamos, en primer lugar, que se observa una importante diferencia en cuanto a la utilización de las distintas redes sociales, siendo la herramienta más empleada Facebook (en un 70% de los casos), seguida por Twitter (60%) y por Instagram y canal de Youtube (ambas con un 30%). La media nacional de cobertura autonómica es del 47,5% (19 implementaciones respecto al total máximo de 40) observando acusadas distancias entre comunidades autónomas, destacando en sentido positivo a Andalucía y Euskadi que mantienen las cuatro redes operativas, Comunidad de Madrid tres y Aragón y Principado de Asturias con dos. Menor atención es prestada por: Islas Baleares, Canarias, Cantabria y Galicia con una única red social en funcionamiento, y por Castilla-León que no tiene ninguna implementada. La media autonómica es de 1,9 redes por comunidad siendo la desviación típica de 1,005.

Se obtienen otras interesantes conclusiones como la preferencia de los usuarios en el empleo del correo electrónico respecto al teléfono para sus consultas y/o gestiones federativas, o que el número de licencias por cada autonomía guarda una correlación positiva con el número de habitantes (r = + 0,556), aunque probablemente menor de la esperada. El estudio aborda además otros interrogantes, como la aplicación de nuevas técnicas de marketing, las posibilidades de desarrollo que permiten las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la identificación y clasificación de distintas variables, así como la formulación de técnicas susceptibles de ser aplicadas. Tanto la base de datos generada como las preguntas planteadas están al servicio de estos objetivos constituyendo un fin en sí mismo ya que el verdadero trabajo docente está en la revisión de los planteamientos, desarrollos y respuestas de los alumnos.

## BIBLIOGRAFÍA

AMA - American Marketing Association (2013): *Definitions of Marketing* [https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/] available at 22/11/2020.

Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational dynamics*, *44*(2), 87–96. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002

Díaz Perdomo, Y. (2019). Co-creación de valor en las relaciones empresa-organizaciones no lucrativas en el contexto de la estrategia de responsabilidad social corporativa (RSC). Factores determinantes desde la perspectiva no lucrativa. Tesis Doctoral. Universidad de Oviedo.

Ferrán Aranaz, M. (1996). *SPSS para Windows: Programación y análisis estadístico*. Editorial McGraw-Hill. Madrid

Garzón, J. A. (2001). *En pos del incunable perdido: Francesch Vicent: Llibre dels jochs partitis dels schachs, Valencia, 1495*. Valencia: Direcció General del Llibre, Arxius i Biblioteques, Biblioteca Valenciana.

Martín Martín, Q. y Y. R. de Paz Santana (2007). *Tratamiento estadístico de datos con SPSS*. Editorial Paraninfo.

Pérez López, C. (2005). Métodos estadísticos avanzados con SPSS. Editorial Paraninfo. Madrid.

---

estudiantes identifiquen la chi-cuadrado como la herramienta a aplicar para determinar diferencias entre grupos formados por variables nominales u ordinales. Sería conveniente comentar la prueba exacta de Fisher.

# CASO CÁTEDRA DE COMERCIO UNIVERSIDAD DE LA RIOJA "CONCURSO #RETOLOVISUAL EN INSTAGRAM"

**Cristina Gaona**
*(Universidad de La Rioja, Universitat Politècnica de València, España)*
**Alba García Milón**
*(Universidad de La Rioja, España)*
**Cristina Olarte Pascual**
*(Universidad de La Rioja, España)*
**Yolanda Sierra Murillo**
*(Universidad de La Rioja, España)*
**María Alesanco Llorente**
*(Universidad de La Rioja, España)*

**RESUMEN**

La Cátedra de Comercio de la Universidad de La Rioja apoya e impulsa la investigación, el conocimiento, la difusión de los resultados y la formación en comercio. Con estos fines se diseña actividades docentes que acerquen y sensibilicen a los estudiantes de la importancia del comercio en la economía local. En el contexto de la pandemia COVID-19 plenamente activa y ante la dificultad de realizar visitas guiadas en grupo al evento cultural y comercial LOVISUAL 2020, se diseñó una actividad docente: "Concurso #RetoLOVISUAL en Instagram". Esta actividad ha supuesto la aplicación práctica de contenidos de marketing, el desarrollo de varias competencias transversales y la creación de contenidos de comunicación y promoción del evento. Los resultados exitosos de esta actividad docente han quedado de manifiesto con la alta y activa participación de los estudiantes, la creatividad de los contenidos, el impacto en la visibilidad y notoriedad del evento y del comercio local en Instagram.

**ABSTRACT**

Cátedra de Comercio of University of La Rioja supports and promotes research, knowledge, dissemination of results and training in retail. For these purposes, educational activities are designed to bring students closer and more aware of the importance of retail in local economy. In the context of COVID-19 pandemic, the difficulty of conducting group-guided tours to the cultural and retail event LOVISUAL 2020, encouraged us to design as a teaching activity the #RetoLOVISUAL an Instagram-based contest. This has involved the practical application of marketing content, the development of various soft skills and the creation of communication and promotion content for the event. Successful results of this teaching activity have been evidenced by the high and active participation of the students, the creativity of the content, the impact on the visibility and notoriety of the event and local businesses on Instagram.

## 1. INTRODUCCIÓN

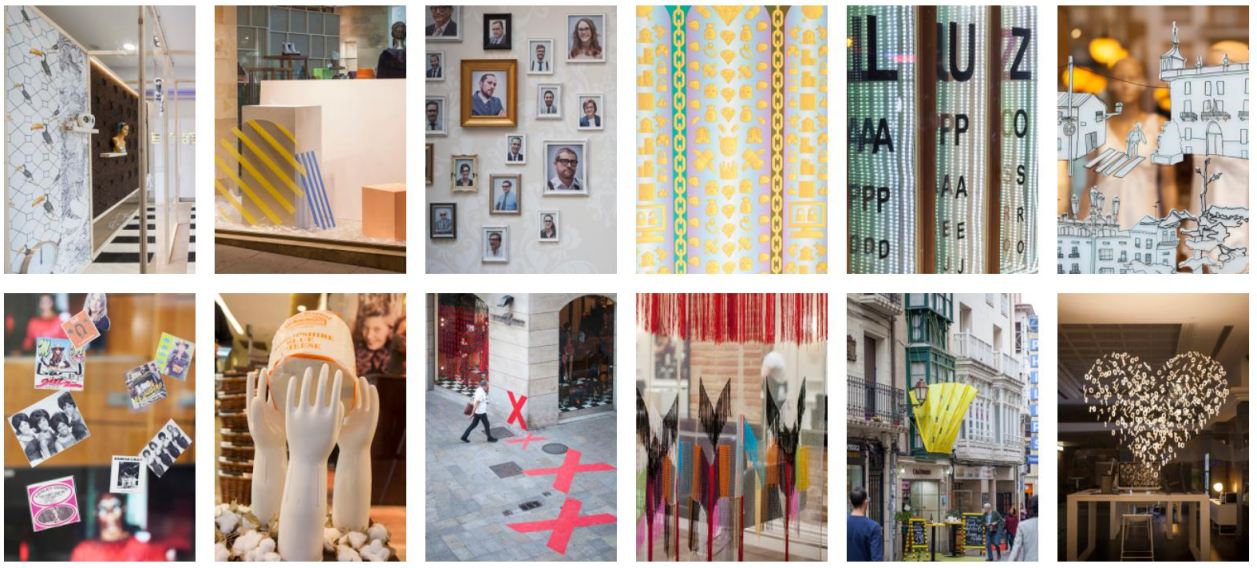
En esta comunicación se muestra la experiencia docente "Concurso #RetoLOVISUAL en Instagram" impulsada en octubre 2020 por la Cátedra de Comercio de la Universidad de la Rioja para potenciar el aprendizaje de los estudiantes de cuarto curso del grado de Administración y Dirección de empresas en las asignaturas: "Comunicación publicitaria", y "Marketing directo y promoción de ventas", con motivo del evento cultural LOVISUAL Logroño.

El comercio minorista tiene un importante peso en la economía riojana. Los datos oficiales de 2019 revelan que el comercio aporta el 19% del PIB de la Comunidad Autónoma, y en Logroño los 2.264 establecimientos comerciales emplean a 5.488 trabajadores (Olarte Pascual et al., 2020, p. 7).

La Cátedra de Comercio de la Universidad de la Rioja y el Ayuntamiento de Logroño impulsa y apoya al comercio minorista. El entorno altamente competitivo del sector comercial requiere de herramientas de gestión y conocimientos especializados. La Cátedra de Comercio, creada en 2010, tiene como objetivos la investigación del comercio, la transferencia de conocimientos con la publicación y divulgación de los resultados y prioriza la formación del comercio para potenciar su revitalización e innovación (Cátedra de Comercio, 2020).

La Cátedra de Comercio transfiere conocimiento y formación a los comerciantes y sus trabajadores, así como a los futuros profesionales de comercio que pueden ser los estudiantes del Grado de Administración y Dirección de Empresas. En este sentido, hay dos asignaturas optativas de cuarto curso, "Comunicación publicitaria" y "Marketing directo y promoción de ventas", que incluyen en sus guías docentes la gestión y la comunicación comercial, la promoción de ventas y el marketing directo en las que el sector minorista del comercio local puede ser un ámbito muy interesante para las actividades prácticas. Además, la Cátedra de Comercio colabora, difunde e impulsa actividades de apoyo al comercio de Logroño con otras instituciones públicas y privadas, entre otras colaboraciones: los Premios de Comercio Excelente de la Ciudad de Logroño, Día del Comercio Local o el evento LOVISUAL. Actividades y eventos diseñados para poner en valor el comercio local de la ciudad, puesto que en los últimos años la entrada de enseñas internacionales, el exponencial crecimiento del comercio electrónico y las debilidades propias del comercio local han provocado reducción de ventas y cierto desarraigo de la sociedad con el comercio local. Especialmente, los jóvenes, nativos digitales, han normalizado la compra en *marketplaces* y en *pure players*, motivo por el cual la Cátedra de Comercio sensibiliza a los estudiantes de la importancia económica y social del comercio en la economía local. Una oportunidad de acercar a los estudiantes al comercio se hace a través del evento cultural y comercial LOVISUAL Logroño (Figura 1).

Figura 1: Imágenes de diferentes intervenciones artísticas y distintas ediciones de LOVISUAL Logroño.



Fuente: WEB oficial (LOVISUAL, 2020b).

LOVISUAL es un evento artístico que transforma los escaparates comerciales en galerías abiertas de arte y creación cultural, permitiendo dar a conocer el trabajo de artistas y creadores nacionales e internacionales. Este evento cultural es efímero, novedoso y no convencional, puesto que además de visibilizar el diseño y el arte a gran escala, llama la atención y da visibilidad al comercio local (Juaneda Ayensa & Olarte Pascual, 2018, p. 77). Por lo que, LOVISUAL es un binomio de arte y comercio, de cultura y actividad empresarial, de creatividad y curiosidad comercial, una forma de hacer ciudad y hacer partícipes a artistas, empresarios, trabajadores y residentes. Una cita cultural y comercial que anima a conocer la

ciudad disfrutando de sus calles y establecimientos. Este evento que nació en 2016 ha ido creciendo y extendiendo sus espacios comerciales y públicos para contagiar a toda la ciudad de arte y cultura urbana. Su organizador es la "Asociación Cultural Visual", cuenta con el apoyo como patrocinadores del Gobierno de La Rioja, el Ayuntamiento de Logroño, la Cámara de Comercio de La Rioja, y además, como colaboradores figuran la Federación de Empresas de La Rioja y la Cátedra de Comercio de la Universidad de La Rioja (LOVISUAL, 2020b). Este evento congrega, en sí mismo, una colaboración público-privada en pro de la visibilidad del comercio y de la hostelería, así como de la notoriedad comercial y cultural de la ciudad de Logroño.

Desde la primera edición de LOVISUAL (2016), la Cátedra de Comercio ha organizado para sus estudiantes visitas guiadas profesionales que les trasladaban el proceso de creación, la importancia del valor artístico y de integrarlo con la actividad comercial (Figura 2). Esta actividad utilizaba una metodología de "aprender haciendo" de los estudiantes y ofrecía una oportunidad de sensibilización y divulgación del comercio local.

Figura 2: Visitas guiadas a LOVISUAL organizadas por la Cátedra de Comercio






Fuente: Cristina Gaona (2019)

En la quinta edición de LOVISUAL desarrollada del 8 al 18 de octubre 2020, la pandemia de la COVID-19 está plenamente activa. En esta edición de LOVISUAL se han transformado en coloridos vinilos cincuenta y siete dibujos creados por la diseñadora Andrea Santamarina y se han colocado en los escaparates de cincuenta y siete establecimientos. Estos escaparates actúan de balcones y ventanas para construir un vínculo comunitario con todos los personajes anónimos que han contribuido a hacer ciudad. Estas escenas de la vida cotidiana crean una imagen unitaria que visibiliza Logroño, su comercio y su hostelería como ventanas abiertas que contribuyen a generar un imaginario colectivo, solidario y optimista (LOVISUAL, 2020b).

En este contexto, la Cátedra de Comercio ha tenido que reinventar una actividad que impulsase la participación segura de los estudiantes en el evento, potenciase la visibilidad del comercio e incrementase la notoriedad de LOVISUAL.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

La pandemia de la COVID-19 ha impregnado a la sociedad de una sensación de vulnerabilidad y angustia al contagio, que reduce la socialización, limitando el éxito de cualquier evento cultural y social. La organización de LOVISUAL 2020 ha buscado más que en ninguna otra edición disfrutar de la muestra artística y de sus comercios.

En las universidades, los protocolos COVID-19 han implantado sistemas híbridos de enseñanza presencial y a distancia que impiden la concentración de estudiantes y permiten mantener las condiciones de seguridad. En esta situación, se ha rediseñado la actividad de las visitas guiadas desde la Universidad de La Rioja a LOVISUAL 2020 en una nueva actividad: "Concurso #RetoLOVISUAL en Instagram". Se elige esta red social por ser la preferida por la generación Z- menores 25 años- (IAB, 2020, p. 18) y ser líder de usuarios en este colectivo-dieciséis millones en España- (Statista, 2019).

Los eventos permiten reunir personas que comparten intereses durante su desarrollo, y los concursos permiten difundir y convertir en noticia sus contenidos (Martin-Santana et al., 2019). Diseñar un concurso con contenido de comunicación sobre un evento e incorporarle un premio multiplica la notoriedad del evento (Martin-Santana et al., 2019). La realización

de un concurso en Instagram provoca hasta un 70% de incremento de seguidores de la cuenta, aumenta hasta 64 veces los comentarios y hasta 3,5 veces los "me gustas" en comparación con el contenido normal en Instagram (Patel, 2020).

La actividad: "Concurso #RetoLOVISUAL" se ha desarrollado del 8 al 18 de octubre 2020, tiene como protagonistas a los estudiantes de Grado de las asignaturas de "Comunicación publicitaria" y "Marketing directo y promoción de ventas" y se ha propuesto los siguientes objetivos:

1. Aplicación de la teoría de las asignaturas de "Comunicación publicitaria", y "Marketing directo y promoción de ventas" y creación de contenidos de comunicación y promoción en Instagram.
2. Dar visibilidad y promocionar el comercio local.
3. Potenciar la notoriedad del evento LOVISUAL Logroño 2020.

El "Concurso #RetoLOVISUAL" se desarrolla en dos partes: teórica y experiencial, para conseguir desarrollar unas competencias transversales. Además de la competencia de comunicación, se tienen que desarrollar otras competencias transversales, basadas en el área de desarrollo de tareas (iniciativa, innovación y creatividad, capacidad de análisis, toma de decisiones) y en el área del entorno (conocimiento de la empresa, apertura e identificación con la empresa, orientación al cliente). Estas competencias transversales son las habilidades relacionadas con el entorno y desarrollo personal que no dependen de un ámbito temático o disciplinario específico sino que aparecen en todos los dominios de la actuación profesional y académica (González & Wagenaar, 2003). El desafío de la Universidad es pasar de los conocimientos teóricos a la práctica (Gaona, 2019), para ello es necesario utilizar metodologías que fomenten la participación activa del estudiante y su aprendizaje (Juaneda-Ayensa et al., 2019).

Fase inicial: presentación teórica del caso

Al comienzo del curso, se explica y trabaja en clase presencial el caso: "*Alternativas a la publicidad tradicional: LOVISUAL un evento de éxito*" (Juaneda Ayensa & Olarte Pascual, 2018), a través del cual se analiza el papel de los eventos en la consolidación de la imagen de marca (Vila López et al., 2016) y el efecto halo de las nuevas tecnologías, especialmente las redes sociales como creadoras de opinión y nuevo canal de comunicación directa con el cliente (Rodriguez Gómez, 2014). El uso de las tecnologías potencia la participación activa en los eventos; antes del evento, permiten involucrar y fomentar la curiosidad y el deseo de disfrutar; durante el mismo, participar digitalmente, contribuyendo así al efecto halo y recuerdo de la experiencia vivida (Vila López et al., 2016).

Una vez analizadas en clase las herramientas de comunicación y promoción utilizadas por la organización de LOVISUAL, se exponen los resultados del uso de redes sociales en las ediciones anteriores. Se analiza la red social Instagram como una red de doble sistema de recompensas: hace sentirse buenos fotógrafos a los usuarios (es fácil hacer buenas fotografías con los filtros disponibles) y sentirse bien por el reconocimiento del resto de los usuarios (no existe el "no me gusta"). El protagonismo de la imagen y el mensaje directo y simple son las razones de su éxito (Patel, 2020). Se explican las herramientas básicas a utilizar en el concurso de Instagram:

- Los *selfies* o autorretratos de los usuarios mostrando el evento, es una formula especialmente efectiva para generar contenido (Patel, 2020). Las fotografías son las protagonistas de las publicaciones, provocan una emotividad más pura y directa que mensajes textuales. La disponibilidad de filtros permite mejorar la calidad de las fotografías y estimular las emociones e incrementar el reconocimiento social del creador.
- El *hastag* (#), etiqueta de identificación, permite al usuario clasificar los mensajes emitidos y facilitar búsquedas posteriores por etiquetas o áreas temáticas. Posibilita la creación de vínculos entre interlocutores no conocidos con intereses comunes etiquetadas con el *hastag* común (Giannoulakis & Tsapatsoulis, 2016, p. 115).
- El *like*, me gusta, es una forma de expresar agrado sin necesidad de dejar un comentario. Aparece debajo de la publicación con un logo en forma de corazón. El número de *likes* indica el grado de interés de la publicación.
- Los comentarios sirven para expresar opiniones sobre la publicación realizada, se suele mencionar a otros usuarios con arroba (@) o utilizar el *hastag* (#) para etiquetar la opinión expresada (Giannoulakis & Tsapatsoulis, 2016, p. 115). Aparecen debajo de la publicación.

Fase de diseño de contenidos

La pandemia COVID-19 limita las actividades fuera de la Universidad, por lo que los profesores advierten a los estudiantes de la necesidad de seguir los protocolos de seguridad necesarios para minimizar riesgos y llevar a cabo el resto de las fases de la actividad. En este sentido, cada estudiante diseña su propio plan para visitar los establecimientos participantes en LOVISUAL 2020. Para ello dispone de un mapa digital, el periódico oficial del evento o el mapa en Google de las ubicaciones de los establecimientos (LOVISUAL, 2020a). A continuación, revisan las bases del Concurso del #RetoLOVISUAL:

1. Publicar una *selfie* (con mascarilla) en el que aparezca la obra artística expuesta en escaparates, *mupies* o banderolas de LOVISUAL 2020.

2. Escribir un texto, dónde se explique por qué es especial dicho *selfie* y se invite a los seguidores propios a visitar el establecimiento y el evento LOVISUAL 2020.

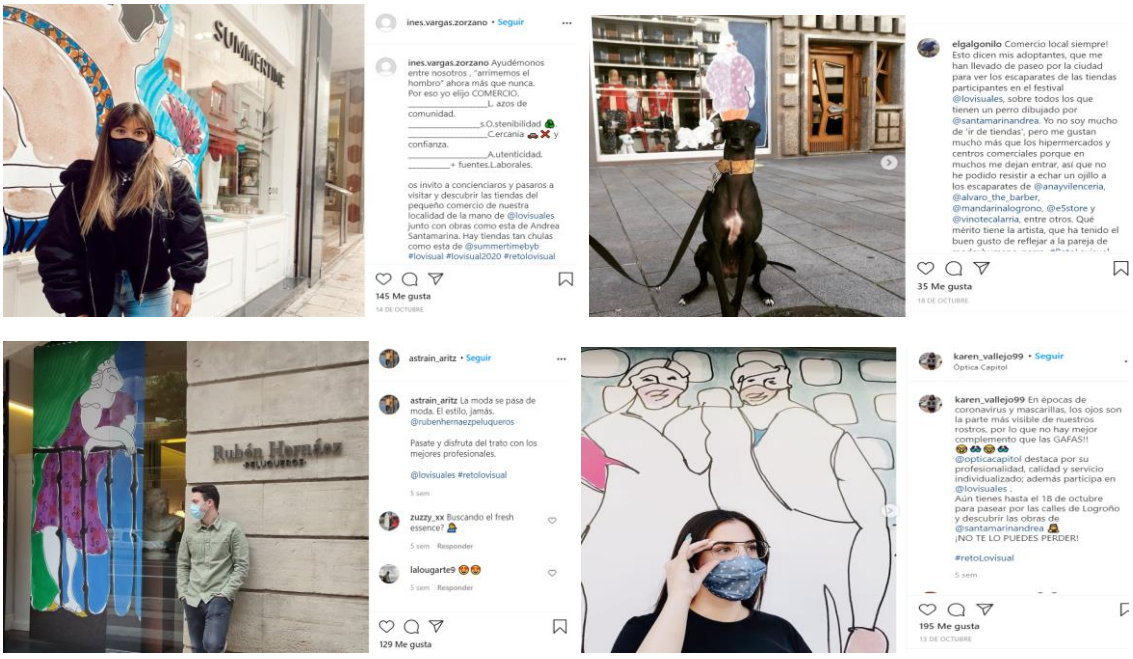
3. Incorporar en dicha publicación el hastag #RetoLOVISUAL y etiquetar al evento @LOVISUAL.

El premio lo recibirá la publicación de Instagram que contenga un *selfie* y mensaje original, y que mayor retroalimentación ("me gustas" y comentarios) haya conseguido de su *post*. El premio consiste en un vale de 100€ a gastar en los comercios participantes de LOVISUAL 2020.

Fase experiencial

La visita a las obras artísticas supone una experiencia personal de disfrutar de arte y comercio, paseando al ritmo y horarios deseados por el estudiante. Una vez creada la actividad en el aula para vivir el evento directamente y curiosear entre las distintas obras expuestas, en la siguiente fase se deben poner en práctica las asignaturas de "Comunicación publicitaria" y "Marketing directo y promoción de ventas" para crear contenido a partir de la imagen seleccionada y el mensaje a incluir en la publicación. Algunas de las publicaciones realizadas se pueden ver en la figura 3.

Figura 3: Algunas publicaciones de los estudiantes para el Concurso #RetoLOVISUAL 2020




Fuente: Instagram/autores de publicaciones son: Inés Vargas, "elgalgonilo", Aritz Astrain, Karen Vallejo (2020).

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

1.- ¿Cuáles considera que han sido las competencias transversales más destacadas en la realización completa de esta actividad?

- Aplicación y pensamiento crítico, atendiendo a la información disponible y estableciendo el proceso a seguir para alcanzar los objetivos con eficacia y eficiencia (UPV, 2016, p. 27). Esta competencia potencia tener que adaptarse al entorno y actuar consecuentemente. Los estudiantes han estudiado la información contenida en el caso planteado, analizado el comercio local, recogido la información y contenidos necesarios, y utilizado la comunicación adecuada para alcanzar a los distintos públicos objetivos, consiguiendo el objetivo solicitado en la actividad.

- Creatividad e innovación es la competencia transversal que permite salir de las reglas establecidas y aportar soluciones nuevas, mezcla de intuición y experiencia, a problemas de la propia disciplina (UPV, 2016, p. 38). Los resultados ideales de máximo nivel de este aprendizaje se basan en integrar conocimientos de otras disciplinas, adoptar enfoques creativos en el contenido y en el modo de realización. Hay numerosos ejemplos de la originalidad y plasticidad de ideas en el enfoque de las propuestas publicadas (figuras 3 y 4).

- Comunicación efectiva implica desarrollar la capacidad de transmitir conocimientos, expresar ideas y argumentos de manera clara, rigurosa y convincente, tanto de forma oral como escrita, utilizando los recursos apropiados adecuadamente y adaptándose a las circunstancias y al tipo de público objetivo (UPV, 2016, p. 62). Esta competencia especialmente ha sido desarrollada al tener que adaptarse al formato y lenguaje de Instagram, e incorporar mensajes de promoción del evento y del comercio local. Todos los estudiantes participantes han aplicado esta competencia cumpliendo el objetivo de la actividad docente (figuras 3 y 4).

Figura 4: Publicación ganadora del Concurso #RetoLOVISUAL 2020




Fuente: Instagram/ Manuel Langarica (2020).

2.- ¿Considera exitosa esta actividad docente?

La selección de la red social Instagram ha sido adecuada por la oportunidad de los estudiantes de usar una red social en la que se sienten cómodos; ello se refleja en el alto número de publicaciones obtenidas, 129 participantes, entre ellos, la mayoría de los estudiantes matriculados en las asignaturas. Hay que resaltar la proactividad de los estudiantes puesto que, por cada publicación, se han utilizado 2,3 fotos de media, se han realizado 5,6 comentarios por foto y se han indicado que "les gusta" 54,3 personas de media por foto. De este modo, se han superado las 4.000 interacciones provocadas por los estudiantes en Instagram con el "Concurso #RetoLOVISUAL". Además, esta actividad ha producido un efecto halo de los estudiantes en los comerciantes y en los clientes, cuando estos últimos han encontrado dicho *hastag* en las tendencias de Instagram de Logroño y estos se han sumado incorporando el hastag #RetoLOVISUAL en sus publicaciones. De esta forma, la notoriedad del evento y del concurso se han incrementado entre otros colectivos distintos a los estudiantes.

Por otra parte, se han visto cumplidos los tres objetivos propuestos para esta actividad docente:

- En primer lugar, la aplicación teórica y práctica de los contenidos se han puesto de manifiesto en las publicaciones realizadas. Se han creado mensajes y eslóganes sugerentes; también se han creado contenidos de interés para la comunicación efectiva del comercio local.
- El segundo objetivo planteado era dar visibilidad y promocionar el comercio local en Instagram, lo cual se ha conseguido si se tiene en cuenta las más de 4.000 interacciones provocadas por los estudiantes.
- Por último, respecto a la notoriedad del evento LOVISUAL, el hecho de etiquetar @LOVISUAL ha incrementado su notoriedad y reconocimiento de marca, potenciado la curiosidad sobre el evento. El hecho de concentrarse en diez días el evento y que se haya producido una mayor concentración de etiquetas a @LOVISUAL en los últimos días ha provocado que fuera tendencia LOVISUAL en Instagram en Logroño.
- Otros objetivos indirectos conseguidos han sido: por una parte, se ha acercado el arte a los jóvenes, ofreciendo entretenimiento y ocio saludable; además, se ha dado reconocimiento social a los participantes, por parte de otros jóvenes y del resto de la sociedad que ha apoyado con "me gustas" sus imágenes y contenidos. Por otra parte, la artista Andrea Santamarina ha incrementado su reconocimiento social en redes sociales y en otros medios de comunicación.

3.- ¿Cómo se podría trasladar esta actividad para promocionar el comercio de tu ciudad?

En todas las ciudades hay eventos culturales, musicales, deportivos, etc. que pueden ser objeto de promoción por parte de los jóvenes y que tienen impacto en la animación y reactivación del comercio. En este momento, el comercio local necesita apoyo de la sociedad en su conjunto y hacer partícipes a los estudiantes es un buen reto para implicarlos en la responsabilidad social y económica de la ciudad.

Esta actividad académica debe conectar con los intereses de los estudiantes y utilizar las redes sociales pueden ser un buen instrumento para conseguirlo. Los docentes debemos hacer partícipes a los estudiantes de actividades atractivas que provoquen su aprendizaje y aporten a la sociedad. La combinación de utilizar las redes sociales y realizar un concurso permite a los estudiantes, nativos digitales, sentirse cómodos y obtener un reconocimiento social por la actividad desarrollada. Diseñar una actividad con bases sencillas y claras dentro de una realidad cercana y accesible son las otras claves del éxito.

## 4. CONCLUSIONES

El diseño de la actividad docente "Concurso #RetoLOVISUAL" objeto de análisis de esta comunicación se propone y logra tres objetivos principales: aplicar los contenidos teóricos de dos asignaturas, conseguir visibilidad del comercio local y notoriedad del evento cultural y comercial LOVISUAL. La Cátedra de Comercio de la Universidad de la Rioja crea esta actividad novedosa en tiempos de pandemia a la que los estudiantes responden con una participación muy activa, creando mensajes atractivos que conllevan el desarrollo de competencias transversales fundamentales, como la aplicación y pensamiento práctico, la innovación y creatividad y la comunicación efectiva.

El diseño de esta actividad docente vino marcado por la necesidad de superar las limitaciones de la pandemia COVID-19 y seguir sensibilizando e impulsando el conocimiento del comercio local de Logroño entre los estudiantes. Esta actividad propuesta por la Cátedra de Comercio ha sido reconocida por los comerciantes y sus asociaciones, así como por la organización de LOVISUAL por apoyar y visibilizar el evento y el comercio local en Instagram.

**BIBLIOGRAFÍA**


Cátedra de Comercio (2020). *Cátedra de Comercio de la Universidad de La Rioja: Presentación*. Web Oficial Cátedra de Comercio de La Universidad de La Rioja. Recuperado el 10 de noviembre de 2020, de https://catedradecomercio.unirioja.es/contenido/presentacion

Gaona, C. (2019). Potenciar las competencias soft skills con presentación oral en el aula. *JIDDO. I Jornada de Innovación En Docencia Universitaria Para La Dirección de Organizaciones Públicas y Privadas*, 1–7. https://doi.org/10.4995/jiddo2019.2019.10243

Giannoulakis, S., & Tsapatsoulis, N. (2016). Evaluating the descriptive power of Instagram hashtags. *Journal of Innovation in Digital Ecosystems*, *3*(2), 114–129. https://doi.org/10.1016/j.jides.2016.10.001

González, J., & Wagenaar, R. (2003). *Tuning educational structures in Europe*. University of Deusto. Recuperado el 1 de noviembre de 2020, de http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/Tuning_phase_II_2004/08/8/20040521 _Tuning_Invitation_579088.pdf.

IAB (2020). *Estudio Redes Sociales 2020 en España*. IAB Spain. Recuperado el 1 de noviembre de 2020, de https://iabspain.es/estudio/estudio-redes-sociales-2020/

Juaneda-Ayensa, E., Olarte-Pascual, C., Clavel, M., & Pelegrín-Borondo, J. (2019). Developing new "Professionals": Service learning in marketing as an opportunity to innovate in higher education. *Studies in Educational Evaluation*, *60*, 163–169. https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2019.01.001

Juaneda Ayensa, E., & Olarte Pascual, C. (2018). Alternativas a la publicidad tradicional: Lovisual, un evento de éxito. *ADResearch: Revista Internacional de Investigación En Comunicación*, *17*(17), 72–89.

LOVISUAL (2020a). *Comercios Participantes LOVISUAL 2020*. Recuperado el 12 de noviembre de 2020, de http://www.lovisual.es/Comercios

LOVISUAL (2020b). *Web Oficial LOVISUAL Logroño*. Recuperado el 12 de noviembre de 2020, de http://www.lovisual.es/

Martin-Santana, J., Olarte Pascual, C., Reinares-Lara, E., Reinares-Lara, P., & Samino-García, R. (2019). *Gestión de la comunicación, un enfoque integral*. ESIC editorial.

Olarte Pascual, C., Pelegrín Borondo, J., Reinares Lara, E., & Alesanco Llorente, M. (2020). *Situación actual del comercio minorista de Logroño y propuesta de visión y misión*. Recuperado el 10 de noviembre de 2020, de https://catedradecomercio.unirioja.es/

Patel, N. (2020). *7 Ideas para hacer concursos en Instagram que aumentarán tu conciencia de marca*. Recuperado el 10 de noviembre de 2020, de https://neilpatel.com/es/blog/concursos-en-instagram/

Rodriguez Gómez, A. (2014). Live communication: events and visibility, key elements for the organizations/La comunicacion en vivo: eventos y visibilidad, clave en las organizaciones. *Historia y Comunicación Social*, *Especial*(19), 167–179. https://doi.org/https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.44949

Statista. (2019). *Instagram: usuarios en España 2019*. Recuperado el 1 de noviembre de 2020, de https://es.statista.com/estadisticas/878407/numero-de-usuarios-de-instagram-en-espana/

UPV (2016). *Proyecto de competencias transversales de UPV*. Recuperado el 1 de noviembre de 2020, de https://www.upv.es/entidades/ICE/info/Proyecto_Institucional_CT.pdf

Vila López, N., Kuster Boluda, I., & Marín Aguilar, T. (2016). ¿Crean los eventos experienciales marca-ciudad? *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, *18*(60), 191–206. https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i60.2536

# PIAMONTE, TRANSFORMACIÓN DE TERRITORIO DE VIOLENCIA A TERRITORIO DE PAZ. CASO DE ESTUDIO ASIMITRACAMPIC

**William Muñoz Murillo** *(Pontificia Universidad Javeriana Cali)*

**Edy Lorena Burbano Vallejo** (*Universidad de San Buenaventura Cali)*

**RESUMEN**

El presente estudio tiene como propósito desarrollar la metodología aprendizaje basado en problemas (ABP) con un grupo de los estudiantes del programa de Negocios internacionales y Diseño y comunicación visual en el municipio Piamonte, Cauca, dentro del proyecto Formación Javeriana para el Cambio Social y la Paz (FORJA) de la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Dicho proyecto se encuentra alineado con la transformación de territorio de violencia a territorio de paz en el marco de la firma del Acuerdo de Paz en el 2016. El ejercicio se desarrolló con la Asociación Municipal de Trabajadores Campesinos de Piamonte, Cauca (ASIMTRACAMPIC) y con este se logró como principal resultado la sensibilización de los estudiantes ante el desplazamiento y la violencia que se vive en algunas regiones del país y la reflexión sobre cómo desde su formación pueden contribuir a la transformación de la realidad de la región y al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades vulnerables. Estos estudiantes a partir del reconocimiento de la región y su vocación productiva desarrollaron propuestas enfocadas a productos con potencial exportador.

Palabras claves: exportación, procesos, comunidad vulnerable

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to develop the problem-based learning (PBL) methodology with a group of students from the International Business and Design and Visual Communication program in the municipality of Piamonte, Cauca, within the Javeriana Training for Social Change and Paz (FORJA) of the Pontificia Universidad Javeriana Cali. This project is aligned with the transformation of the territory of violence into a territory of peace within the framework of the signing of the Peace Agreement in 2016. The exercise was developed with the Municipal Association of Peasant Workers of Piedmont, Cauca (ASIMTRACAMPIC) and with this was achieved as the main result of the awareness of the students to the displacement and violence that exists in some regions of the country and the reflection on how from their training they can contribute to the transformation of the reality of the region and to the improvement of quality life of vulnerable communities. These students, based on the recognition of the region and its productive vocation, developed proposals focused on products with export potential.

Keywords: export, processes, vulnerable community

## 1. INTRODUCCIÓN

El actual contexto de una Colombia en transformación de territorios de violencia a territorios de paz se debe al acuerdo que se firmó en 2016 luego de más de cincuenta años de conflicto armado con la guerrilla de las FARC. El planteamiento del acuerdo fue crear sinergias para construir una paz estable y duradera. En esta línea, el proyecto Formación Javeriana para el Cambio Social y la Paz (FORJA) de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali es una propuesta educativa que busca generar espacios para el intercambio de saberes entre las comunidades, los profesores y los estudiantes, con el fin de fortalecer la dimensión social de la profesión y fomentar la transformación del entorno. Esta es una expresión del compromiso social de la institución que se enfoca en, como se determina en el Acuerdo de Paz, proporcionar oportunidades a los territorios que sufrieron con el conflicto armado.

En este orden de ideas, se inició un acercamiento con comunidades que por tradición han sido consideradas "zona roja", dentro de las cuales se encuentra el departamento del Cauca, que según el escalafón es el primer departamento con más organizaciones sociales bajo riesgo, con 38 amenazadas, seguido por Bogotá Distrito Capital con 31, Antioquia con 24, Putumayo con 18 y Nariño con 17. Específicamente, los análisis del SAT indican que los riesgos son latentes en los municipios de Almaguer, Argelia, Bolívar, Buenos Aires, Cajibio, Caldono, Caloto, Corinto, Guachené, Guapi, El Tambo, La Sierra, López de Micay, Jambaló, Mercaderes, Páez, Patia, Piamonte, Popayán, Puracé, Rosas, Santander de Quilichao, Sotará, Suárez, Sucre, Timbio, Villarica y Miranda en el departamento del Cauca.

En el Acuerdo se incluye la Política de desarrollo agrario integral: hacia un nuevo campo colombiano: Reforma Rural Integral (RRI), de la cual se pueden destacar tres aspectos importantes:

- La RRI busca superar la pobreza y la desigualdad en el campo y brindar condiciones de bienestar a todos los habitantes rurales.
- Los desplazados por el conflicto podrán volver a sus tierras, trabajar en ellas y vivir en paz.
- Se reconstruirán las regiones rurales más afectadas por el conflicto con la participación de las comunidades.

En concordancia con lo anterior, el Ministerio de Medio Ambiente ha determinado la guía de los negocios verdes y las regiones en el país que tienen un potencial para estos, en las cuales se encuentra el municipio de Piamonte, Cauca, con vocación agrícola y que entró en la sustitución voluntaria pactada respecto al cambio de cultivos. Piamonte se ubica en la región denominada la Baja Bota caucana, fue creado en 1996, cuando fue separado del municipio de Santa Rosa, del cual era un corregimiento. Tiene una extensión total de 1148.8 km², de los cuales el área urbana ocupa 178,8 km² y el área rural, 970 km² Sus habitantes son colonos provenientes de diversas regiones del interior de Colombia que se han establecido allí tras migraciones sucesivas atraídas por la bonanza de la Quina en los años 1930, desplazados por la violencia en las décadas de 1950 y 1960, y más recientemente por la fiebre del petróleo, y también hay miembros de la comunidad indígena Inga (Plan de desarrollo municipal, 2020).




*Figura 1*. Mapa de Piamonte, Cauca – Colombia
Fuente: (Tierra Colombiana, s.f.)

Según Arias y González (2015) "desde 1985, la violencia relacionada con el conflicto ha desplazado a más de 8,1 millones de colombianos, sobre una población total de 49 millones, según estadísticas gubernamentales" (p. 1). El municipio de Piamonte hace parte de estas estadísticas, que reflejan, como se muestra en el informe del Centro Nacional de Memoria, que en la década de los 90 la confrontación armada pasó de ser una suma de disputas locales y regionales a una lucha por la definición estratégica a escala nacional de la geopolítica del conflicto armado. "La conformación de corredores estratégicos de grandes dimensiones, además de haber intensificado el conflicto, posibilitó una mayor conexión y contigüidad espacial entre las regiones afectadas" (Arias y González, 2015, p. 1).

El municipio se convirtió en un corredor estratégico para los grupos armados y el narcotráfico por la conexión con los departamentos de Putumayo y Huila. Esto implicó para la población una ola de violencia y desplazamiento que han generado atrasos para su desarrollo. Los conflictos de la población de Piamonte se enmarcan en lo político y social, pues se conectan con problemas por la tenencia de la tierra y el territorio, la violencia sociopolítica y los cultivos de uso ilícito. Cuando iniciaron las conversaciones para la paz en Colombia, en el gobierno de Juan Manuel Santos en el 2012[4], se despertó una esperanza para los campesinos de la región, quienes emprendieron un proceso para asociarse alrededor de un objetivo en común: convertir su territorio estigmatizado por la violencia en un territorio de paz y revisar y explotar sus ventajas competitivas como región.

Así, el 16 de julio de 2013 nació la Asociación Municipal de Trabajadores Campesinos de Piamonte Cauca (ASIMTRACAMPIC), la cual se estructuró como una acción efectiva posconflicto, que buscaba que a los campesinos, por medio de la unión, canalizaran sus recursos y pasaran de ser proveedores de materia prima a transformar sus productos y comercializarlos en mercados nacionales e internacionales. Esta es la única asociación en la región, compuesta por campesinos cuya área de influencia se alinea con el plan de desarrollo municipal en su eje estratégico, este es, "incluye la articulación de todos los actores sociales como son el Estado, la sociedad civil, las agencias públicas localizadas territorialmente y el sector privado, en aras de potenciar las oportunidades del territorio". Actualmente, gracias a su vocación agrícola, el municipio está inmerso en el plan de sustitución de cultivos ilícitos por cultivos tradicionales.

En vista del objetivo del desarrollo local, y en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, se planteó una articulación entre la asociación, como fuente de información, y la academia (los estudiantes de la Universidad Javeriana de Cali). Se utilizó la metodología de aprendizaje basado en problemas (ABP), pues como expresaron Murgueitio et al. (2019) "la sinergia entre lo académico y la investigación formativa, otorga al estudiante el papel protagónico del proceso de aprendizaje" (p. 3), lo cual se complementa con Barrows (1986) citado por Manzanares Moya (2015), quien concluyó que en esta metodología el aprendizaje está centrado en el alumno y el aprendizaje se produce en pequeños grupos y los profesores son facilitadores o guías de este proceso.

En el año 2020 empezó un acercamiento con la región y la ASIMTRACAMPIC, con la cual se definió una ruta de trabajo para ser desarrollada por los estudiantes con el acompañamiento de la Universidad dentro del proyecto FORJA. Se busca sensibilizar a los estudiantes sobre la realidad de Piamonte, del cual solo tienen la referencia de la ubicación geográfica referida en las noticias de violencia, masacres, desplazamientos forzados, presencia de grupos al margen de la ley, etc. Este ejercicio académico les permite proponer acciones y soluciones a esta problemática, con el fin de que se proyecten como actores de la transformación y desarrollo del país.

[4]El 31 de Julio de 2012 el Congreso de la República de Colombia expidió el Acto Legislativo 01 de 2012, por medio del cual se establecen instrumentos jurídicos de justicia transicional en el marco del artículo 22 de la Constitución Política (Mosquera et al., 2016)

## 2. DESARROLLO DEL CASO CON LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA ABP

### Asociación Municipal de Trabajadores Campesino de Piamonte[5], Cauca

*Figura 2.* Logo
Fuente: ASIMTRACAMPIC (2017

En el documento *Fortalecimiento socioempresarial y adecuación financiera*, gestionado por ASIMTRACAMPIC (2017), se describe la historia y los hitos importantes en la asociación desde el momento de su nacimiento[6]. Esta surgió como una necesidad de defender la vida y el territorio, y apareció en el escenario político el 12 de agosto del año 2012. Sus objetivos se enfocan en la formación y educación del campesinado para que sean actores políticos, protagonistas y constructores de una nueva patria, defensores de la vida y constantes en la exigencia de sus derechos para alcanzar el bienestar y la felicidad de las comunidades. En la región, que ha sido tan golpeada por la violencia, se plantea la política como una herramienta de servicio al pueblo y no como un elemento de opresión y guerra.

La asociación se constituyó legalmente el 16 de junio de 2013 en la cabecera municipal de Piamonte. Para esta fecha, con motivo de dicha constitución, se organizó un evento que duró cinco días, durante los cuales se llevaron a cabo actividades de capacitación y sensibilización a través de escuelas de DDHH, equidad de género y niñez, juventudes y organización. Actualmente, la organización se encuentra en proceso de estructuración y desarrollo de procesos para la implementación de proyectos productivos que buscan la consolidación de la asociación. Hoy en día ASIMTRACAMPIC trabaja por la conservación de 1670 hectáreas de bosques primarios junto a 130 familias aproximadamente, que participan de manera voluntaria en la sustitución de cultivos de uso ilícito; esto a pesar de la presencia de actores armados que se disputan el territorio y la ausencia del Estado que hasta el momento no ha entregado los proyectos productivos prometidos.

El municipio de Piamonte tiene una vocación agrícola, pues se destaca la riqueza de sus suelos y su biodiversidad, lo que permite la existencia de una gran variedad de productos. Sumado a esto el municipio cuenta con gran extensión de tierras orientada a la ganadería extensiva tradicional. Para el año 2020 la asociación presenta un registro de 600 asociados, que se encuentran distribuidos en nueve corregimientos compuestos por 36 veredas y su Objetivo general es: Mejorar y restablecer condiciones dignas de vida para los afiliados a nuestra asociación aunando esfuerzos y recursos para el bienestar integral, facilitando la realización de todas las actividades, junto a otras Organizaciones Sociales e instancias Gubernamentales, Municipales, Departamentales, Nacionales e Internacionales acorde a la Constitución y la ley.

En esa línea, sus objetivos específicos se han planteado así:

- Organizar a los trabajadores del sector agrario, población vulnerable desplazados y en general sea cual fuere su procedencia (lugar de origen) en formas asociativas, como personas naturales y jurídicas dentro del ámbito operacional de nuestra organización.

[5] La asociación tiene su sede principal en el municipio de Piamonte, barrio el Centro, diagonal a la Registradora. Cuenta con directivos (campesinos) en el trabajo de asesoría y creación de asociaciones campesinas en San José del Fragua, Currillo, Solita, Valparaíso, Milán y Solano, quienes fungen como coordinadores que educan a la gente en derechos humanos, organización, defensa del territorio, cuidado del medio ambiente e impulsan las fincas agroproductivas.

[6] La información que se describe en este epígrafe corresponde al documento elaborado por la ASIMTRACMPIC.

- Estimular la participación activamente en el reconocimiento de sus valores y la autoestima haciendo uso de ellos e irradiándolos a la sociedad en general.
- Buscar el mejoramiento espiritual, educativo, social, cultural, étnico y económico de ellas y de su familia sin discriminación alguna.
- Lograr la solución a la problemática familiar, mediante la asistencia, ayuda y capacitación de entidades públicas y privadas con el fin de que asociativamente puedan generar y contribuir a mejorar el nivel de vida que requiera la familia de los asociados

**Ruta de trabajo con la asociación**

El primer paso fue el acercamiento con la representante legal y presidente de la ASIMTRACAMPIC, Maydani Salcedo. En el desarrollo de la reunión se llevó a cabo:

- Presentación de la asociación.
- Definición de alcance, compromisos y tiempos de entrega.

Revisión y aprobación de la ruta de trabajo: en la cual se establecieron entregas para el 2020 (diagnóstico, definición de los producto a exportar con su valor agregado, inteligencia de mercados, perfil del país importador y el diseño de marca e imagen) y para el 2021 (elaboración, implementación, evaluación y seguimiento del plan de acción).

En la Tabla 1 se detalla dicha ruta de trabajo y los planteamientos para su desarrollo, con los respectivos avances en cada momento. En la parte final se hace una síntesis de los productos que se piensa exportar y el mercado objetivo con sus respectivos acuerdo comerciales, que permitirán a la asociación ingresar con beneficios; todo esto con el acompañamiento de la academia.

Tabla 1. *Ruta de trabajo*

| Ruta | Desarrollo |
|---|---|
| Diagnóstico de capacidad exportadora ASIMTRACAMPIC | Taller de sensibilización.<br>Reconocimiento de la organización a partir de información primaria (trabajo con la asociación) y secundaria (documentos, publicaciones, plan de desarrollo, plan de acciones) respecto a su misión, visión, valores, principios y objetivos.<br>Construcción de matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA).<br>Identificación de productos con capacidad exportadora. |
| Definición de productos de productos con potencial exportador | Definición en conjunto con la asociación a partir de la vocación agrícola y capacidad de producción: piña, plátano, yuca, asai y sacha inci.<br>Determinación de la partida arancelaria y elaboración de la ficha técnica de cada producto. |
| Inteligencia de mercados | Definición del mercado objetivo para cada producto con el apoyo de la matriz de selección de mercado, herramienta diseñada por el Gobierno nacional. La información se obtiene a partir de la búsqueda en bases de datos especializadas. |
| Construcción del perfil de los países | Caracterización de los países hacía los que se piensa exportar en los entornos económico, social, cultural, político, logístico y de comercio exterior (trámites y condiciones de acceso para la exportación). |
| Diseño e imagen de marca | Propuesta del diseño a partir de trabajo de la asociación en alianza con estudiantes de los programas de Negocios internacionales y Diseño y comunicación visual |

Fuente: elaboración propia

En cuanto al alcance del trabajo se estimó que la culminación de este se daría en el 2021, cuando se desarrollará:

- Elaboración del plan de acción. Definir actividades, indicadores y recursos necesarios para el desarrollo del plan de exportación, los cuales se enfocan en la asociación, el mercado y el producto.

- Implementación del plan y fijación de metas. Se establecerán las posibilidades de mejora en los diferentes procesos y se buscarán recursos de cooperación tanto nacional como internacional que permitan llevar a término este proyecto social y comercial tan necesario e importante para las familias agrupadas en ASIMTRACAPIC en el municipio de Piamonte y su área de influencia.
- Evaluación y seguimiento. Acompañamiento en la ejecución de las actividades y procesos propuestos.




*Figura 3.* Ruta de trabajo con ASIMTRACAMPIC
Fuente: elaboración propia

**Desarrollo de la ruta**

1. Taller de sensibilización

Su propósito es lograr el reconocimiento de la región y la comunidad, así como mostrar a los estudiantes el impacto que su trabajo generará en estas comunidades vulnerables y el aporte que se puede realizar desde la academia al comprender el proceso vivido por los campesinos de la Bota caucana. En este participaron 50 estudiantes y se realizó en dos jornadas diferentes. A través de esta actividad se revisa el planteamiento estratégico de la asociación[7] con base en su visión, misión, principios y objetivos.

***Visión***

Convertirnos en el 2035 en líderes sociales expertos en exportar nuestros productos agrícolas y transformarlos, para potenciar la economía en el área rural y urbana, alcanzando un mayor porcentaje de productores agrícolas a nivel regional, generando medios de empleo para el desarrollo integral y sostenible en el área de ASIMTRACAMPIC, donde todos sus asociados estén en igualdad de condiciones.

***Misión***

Se proyecta como una organización municipal que reúne los intereses del campesino, defiende la vida y el territorio. Educativa, de voluntarios, no gubernamental, sin fines de lucro, que promueve oportunidades de aprendizaje agropecuario, organizativo, equidad de género, niñez y juventud, DDHH y defensa del medio

[7] La información es tomada del documento *Fortalecimiento socioempresarial y adecuación financiera*, gestionado por ASIMTRACAMPIC (2017)

ambiente, mejorando la calidad de vida de sus asociados. Como organización ponemos al servicio de todas las comunidades su voluntad y conocimiento, ratificamos nuestro férreo compromiso con la paz y la lucha por alcanzar mejores condiciones de vida para nuestros campesinos

***Principios***

La asociación se ha planteado los siguientes principios corporativos los cuales se fundamentan en el concepto de cooperativismo.

Tabla 2.

| | |
|---|---|
| **Honestidad** | Somos una organización que realiza sus actividades con total transparencia |
| **Respecto** | Respeto por el ser en todos los sentidos y por el medio ambiente |
| **Igualdad** | Todos los asociados tienen igualdad por los derechos adquiridos. |
| **Solidaridad** | Con los miembros y medio ambiente |
| **Responsabilidad** | Con los compromisos adquiridos y fomentar la participación |

Fuente: (ASIMTRACAMPIC, 2017)

Tabla 3. *Matriz DOFA*

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| • Compromisos de los asociados y el trabajo social que se adelanta al interior de la cooperativa.<br>• Los socios de la cooperativa son productores y se integran con el ánimo de aunar esfuerzos y canalizar recursos.<br>• La variedad de productos y potencial de desarrollo productivo.<br>• Se encuentran vinculados al plan de sustitución de cultivos[8] liderado por el Gobierno nacional.<br>• Solicitudes para la restitución de tierras por parte de los campesinos desplazados. | • La cooperativa se encuentra en una zona de concentración de grupos al margen de la ley.<br>• Inestabilidad económica y falta de recursos.<br>• No hay una cultura de aporte a la cooperativa.<br>• Los recursos que recibe son aportes de corte político.<br>• Falta de plan de comercialización y estrategias a los productos.<br>• No cuentan con infraestructura adecuada en vías para la distribución y comercialización de sus productos.<br>• Falta capacitación en los diferentes procesos de producción y comercialización.<br>• Los productos no tienen valor agregado como diferenciador en el mercado. |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| • Firma del Acuerdo de Paz con un alto impacto que se espera en el territorio.<br>• Existencia de recursos para el posconflicto.<br>• Intereses de la academia y la empresa por apoyar estos nuevos desarrollos en estas regiones. | • Estigmatización y señalamiento a los líderes y sus comunidades.<br>• Deficiencias de las relaciones con el estado y otros organismos.<br>• Falta de posicionamiento de la cooperativa en la región y en el país.<br>• No se sienten reconocidos por la administración regional (Gobernación del Cauca) y tienen que acceder a apoyos de otros departamentos por el área de influencia.<br>• Contribuyen fiscalmente a un departamento, pero por su cercanía deben acceder servicios de otro al cual no le aportan y esto les genera incertidumbre porque sienten que hacen parte de una región. |

Fuente: elaboración propia

[8] Sustitución de cultivos: cambiar la producción de narcóticos por productos agrícolas y pecuarios.

**Identificación de los productos con potencial exportador**

A partir del reconocimiento de la vocación agrícola y la extensión cultivada de los productos por los asociados, y en consenso con la asociación se determina que los siguientes productos cuentan con un potencial exportador:

- Cultivo de piña: 20 hectáreas
- Cultivo de plátano: 40 hectáreas
- Cultivo de sacha inchi: 15 hectáreas
- Cultivo de yuca: 25 hectáreas
- Cultivo de asai: [9]10 hectáreas
-

**Inteligencia de mercados**

De acuerdo con la definición de los productos por exportar y al haber identificado que dentro de las debilidades de la región se identificó que los productos no tienen valor agregado, se propuso dar un toque diferenciador a los estos para que resulten interesantes y efectivos en el mercado. De esta forma, se planteó la utilización de la planta de producción que está en construcción, con aporte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y que será entregada a la asociación a finales de noviembre del 2020. Con base en esto y tras la revisión de información secundaria acerca de los mercados potenciales, los estudiantes de Negocios internacionales propusieron la oferta de los productos que se detallan en la Tabla 4, los cuales fueron aceptados por la asociación.

Tabla 4. *Cuales fueron aceptados por la asociación*

| Producto | Valor agregado | Partida arancelaria | Mercado objetivo | Acuerdo comercial |
|---|---|---|---|---|
| Piña | Piña deshidratada | 20.08.20.90.00 | Estados Unidos | TLC Colombia – Estados Unidos |
| Yuca | Masa de yuca | 19.03.00.00.00 | Canadá | TLC Colombia – Canadá |
| Plátano | Preparaciones domesticas | 08.11.99.90.00 | Estados Unidos | TLC Colombia – Estados Unidos. |
| Asai | Suplemento dietario | 20.08.99.00.00 | Estados Unidos | TLC Colombia – Estados Unidos |
| Sacha inci | *Snack* a base de semillas | 20.08.19.90.00 | México | TLC Colombia – México |

Fuente: elaboración propia

**Perfil del país importador**

En la construcción de este perfil, se elabora una reseña del país que incluye el perfil geográfico, demográfico, cultural, social y político. Los indicadores macroeconómicos, determinación del tamaño del mercado, análisis del consumidor, tendencias del consumo, competencia, mezclan de marketing y clientes potenciales.

**Diseño de marca e imagen**

Para este ejercicio se reunieron los estudiantes de Diseño y comunicación visual y los de Negocios internacionales con los representantes de la asociación con el objetivo de profundizar en los productos y la identidad de la asociación, hallazgos que se van a consolidar e integrar en la propuesta de marca. Esta actividad está estimada para entregar en la primera semana de diciembre de 2020, cuando los estudiantes y los miembros de la asociación asistan a la socialización de los resultados y se dé paso a la segunda etapa del estudio, la cual se desarrollará en el primer semestre del 2021.

[9] Esta fruta es silvestre, que no requiere tecnificación en su cultivo y no tiene siembra, pero la mayoría de los asociados tienen en sus predios esta fruta.

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

1. De acuerdo con la definición de *marketing* social en la utilización de conocimientos y técnicas de mercadeo, ¿es posible transformar un territorio con grandes extensiones de cultivos ilícitos a cultivos tradicionales con potencial exportador?
2. A partir de la metodología aprendizaje basado en problemas (ABP), ¿es posible impactar de manera positiva a comunidades vulnerables?
3. A partir de ejercicios académicos ¿es viable generar aportes a la construcción de una nueva realidad fundamentados en el concepto de *marketing* social?

## 4. CONCLUSIONES

En el desarrollo del trabajo adelantado con los estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana Cali y la Asociación Municipal de trabajadores campesinos de Piamonte, Cauca -

ASIMTRACAMPIC durante el segundo semestre académico del 2020 en el cual se realizaron talleres de sensibilización, entrevistas en profundidad y la socialización de las propuestas de imagen de marca y los resultados de la investigación de mercado, en el cierre de la primera etapa del proyecto FORJA y la ASIMTRACAMPIC es posible concluir:

- El trabajo permite el acercamiento entre los estudiantes y campesinos en situación de vulnerabilidad, el cual conlleva un reconocimiento del otro y la valoración de su realidad.
- Se logró aplicar los conocimientos impartidos en las distintas disciplinas.
- Los estudiantes pueden hacer parte de la solución a los problemas y contribuir al crecimiento y desarrollo de la región y del país.
- Es necesario identificar las acciones concretas que permitan aprovechar los recursos y programas que el Gobierno ha establecido para el beneficio de estas comunidades.
- La investigación realizada por parte de los estudiantes permitirá a la asociación acceder a recursos de cooperación internacional.
- Este tipo de ejercicio resulta positivo para el marketing social.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias, J., & González, J. (2015). *Análisis de conflictividades y construcción de paz.* http://undp.org/content/dam/colombia/docs/Paz/undp-co-tolimaconflictividades-2015.pdf

ASIMTRACAMPIC. (2017). *Fortalecimiento socioempresarial y adecuación financiera.* https://sinchi.org.co/files/gef/PUBLICACIONES/5.%20Fortalecimiento%20Socioempresarial%20AHIDROCAV-comprimido.pdf

Mosquera, H., Sandoval, M., Torres, J., & Ordoñez, M. (2016). Derecho y paz en el departamento del cauca frente al acuerdo de Gobierno y FARC-EP. *Jurídicas CUC, 12(1)*, 67-90.

Murgueitio, M., Burbano, E., & Moreno, E. (2019). La educación e investigación formativa en la formación de emprendedores. Aplicación del aprendizaje basado en problemas ABP. *Revista Espacios, 50(9)*, 1-14.

Tierra Colombiana. (s.f.). *Home*. https://tierracolombiana.org/municipios-de-cauca/

# EL TRABAJO FINAL DE GRADO COMO UNA EXPERIENCIA FORMATIVA DE MÚLTIPLE IMPACTO

**Aritza López de Guereño Zarraga**
*(Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea)*
**Beñat Urrutikoetxea Arrieta**
*(Universidad del País Vasco -Euskal Herriko Unibertsitatea / Mondragon Unibertsitatea)*

**RESUMEN**

En este trabajo se presenta una propuesta de innovación que busca el encaje entre el mentoring académico y la realización del Trabajo Fin de Grado (TFG) con el objetivo de convertir este último en una oportunidad tanto para estudiantes como para tutores de TFG. Esta propuesta integra un modelo de múltiples impactos: desarrollo personal con las personas siempre en el medio, impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), relaciones con grupos de interés externos como asociaciones y empresas, aprendizaje incremental científico y el desarrollo de habilidades profesionales diferenciales.

En esta ocasión se describe la experiencia vivida en el proceso de un TFG realizado en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). En este caso se muestra cuál ha sido el proceso de aprendizaje, la relación de colaboración entre el estudiante y el tutor y las colaboraciones surgidas. Un caso de éxito que ha terminado con varios resultados además de la entrega del documento oficial: la realización de contactos profesionales individuales y corporativos, la presentación de los resultados del trabajo realizado en congresos, la obtención de varios premios a su trabajo, menciones y recomendaciones sobre las publicaciones realizadas por sus mentores en plataformas profesionales de RRSS y la adquisición de habilidades profesionales basadas en métodos científicos. Al fin y al cabo, en este caso, teniendo en cuenta que el TFG es el último contacto que tiene el estudiantado de Grado con la universidad, se quiere trasladar la posibilidad de convertir este trabajo académico en una experiencia real de impacto para todas las personas involucradas y sociedad en general.

**Palabras clave:** Trabajo Fin de Grado, TFG, mentoring académico, experiencia formativa, impacto social, innovación educativa.

**ABSTRACT**

This paper presents a proposal for innovation that seeks to fit between academic mentoring and the completion of the Final Undergraduate Project (FUP) with the aim of making the latter, an opportunity for both students and tutors of FUP. This proposal integrates a model of multiple impacts: personal development with people always in the center, impact on the Sustainable Development Goals (SDG), relations with external stakeholders such as associations and companies, scientific incremental learning and the development of differential professional skills.

On this occasion, the experience of a FUP process carried out at the Faculty of Economics and Business of the University of the Basque Country (UPV/EHU) is described. In this case, the learning process, the collaboration relationship between the student and the tutor and the collaborations that have arisen are shown. A successful case that has ended with several results in addition to the delivery of the official document and presentation: individual and corporate professional contacts, the presentation of the results of the work done in congresses, the obtaining of several prizes for their work, mentions and recommendations about the publications made by their mentors in professional platforms of social networks and the acquisition of professional skills based on scientific methods. After all, in this case, taking into account that the FUP is the last contact that undergraduate students have with the university, we want to transfer the possibility of turning this academic work into a real experience of impact for all the people involved and society in general.

**Keywords**: Final Undergraduate Project, Undergraduate Thesis, academic mentoring, learning experience, social impact, educational innovation.

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde el año 2015, en la Facultad de Economía de Empresa (FEE), perteneciente a la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), se está trabajando la tutorización de los TFGs desde un enfoque diferente, principalmente, en lo que a las relaciones entre los protagonistas se refiere. Aritza López de Guereño y Beñat Urrutikoetxea ofrecen al alumnado que así lo desea la oportunidad de realizar su proyecto final, desde una relación de mentoring académico, que busca una mayor valorización de los resultados obtenidos, tras el esfuerzo realizado por las dos partes. Igone, Álvaro, Pablo, Gaizka y Begoña fueron los/las primeros/as estudiantes de la FEE que probaron este nuevo enfoque para vivir una experiencia universitaria diferente, con unos resultados superiores, más notables y notorios.

En noviembre de 2019, Miguel Fernández Montaña tocaba la puerta del despacho de un profesor universitario de la FEE. Nunca imaginó las sorpresas que le esperaban al otro lado de la puerta. Dentro de las opciones que el marco normativo de la UPV/EHU le ofrecía, había optado por acudir previamente a las oficinas del decanato de su facultad para ver si, dentro de las opciones de libre elección propuestas por el profesorado de su centro, encontraba un tema que le interesara para ser el proyecto con el que terminaría sus estudios universitarios de Grado.

Miguel cursaba el 6º curso del doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas, en la Facultad de Economía y Empresa, conocida coloquialmente como Sarriko, haciendo honor al barrio periférico de la ciudad de Bilbao, donde estaba localizada. A principios de 2019, ya había presentado, defendido y superado su TFG relacionado con la finalización de sus estudios de Grado en Derecho y antes de verano trató de hacer lo mismo con el segundo TFG que debía completar, aunque esta vez la experiencia no fue satisfactoria. Miguel se veía en la necesidad de volver a intentarlo, buscar un nuevo tutor y abordar un nuevo tema.

Miguel enseguida percibió que las formas y el fondo de la conversación estaban planteadas desde un paradigma educativo, diferente al que había conocido a lo largo de los 6 años que llevaba estudiando en la Universidad. ¿Qué quieres conseguir en la vida? ¿Cuáles son tus aspiraciones personales y profesionales? ¿Dónde te gustaría encajar profesionalmente? Esas preguntas no eran las habituales. No se las esperaba. No sabía que había otra forma de entender las relaciones de valor en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Durante varias semanas, la persona que conoció al otro lado de la puerta, siguió insistiendo en preguntas que alternaban las dimensiones profesionales y personales.

A finales de 2019, Miguel y el que sería su mentor durante cerca de 9 meses, tenían encima de la mesa una planificación de trabajo, aprendizaje y mejora de su visibilidad profesional. Un conjunto de hitos de distinto tipo (formación, retos profesionales, colaboraciones con agentes externos, publicaciones de los resultados de su trabajo), todos vinculados a un proyecto de TFG pensado para obtener muchos más resultados que la superación de una prueba final para la obtención de una segunda titulación universitaria. A mediados de diciembre de 2019, Miguel ya había alcanzado su primer hito: preparar y presentar un trabajo original, escrito conjuntamente con alumnado más joven que cursaba sus mismas titulaciones, en el Congreso AIMPN celebrado en Oviedo. Su mayor experiencia académica y vital fue muy valiosa para que personas más jóvenes e inexpertas aprendieran de un compañero más experimentado (conocido como Peer Mentoring). Miguel se había comprometido a recibir, pero también a ofrecer conocimientos, experiencias, compromiso y trabajo.

En marzo de 2019, a Miguel le llegó el día de presentar y defender su nuevo TFG. En su trabajo abordó un reto profesional, con un notable impacto económico y un esperanzador impacto social. Su mentor y él habían decidido estudiar los conflictos que se producían en el seno de los equipos de emprendimiento. El emprendimiento es un área estratégica en la mayoría de los países más avanzados (Minitti, 2015) y los conflictos entre los socios afectan a más del 60% de las iniciativas emprendedoras (Wasserman, 2012). Mejorar la ratio de éxito de los proyectos de emprendimiento podría tener un impacto importante en la generación de riqueza, de empleo y del nivel de innovación de las regiones afectadas. Además, el trabajo se enfocó desde el paradigma no confrontativo de la solución de conflictos. Miguel tuvo la oportunidad de conocer a personas con proyectos de emprendimiento reales en marcha, realizarles entrevistas en profundidad, analizar los resultados con criterios científicos y también la posibilidad de conocer a varios profesionales de la Asociación de Derecho Colaborativo de Euskadi (ADCE). Esta organización es pionera en España en la aplicación, formación y divulgación del denominado Derecho Colaborativo que surge como como una herramienta alternativa para ofrecer servicios legales desde un enfoque innovador.

La experiencia de mentoring no finalizó después de superar la prueba de su segundo TFG. En mayo de 2019 Miguel presentó una propuesta de nueva idea empresarial al concurso THINK BIG organizado por ZITEK, el programa de emprendimiento del Campus de Bizkaia. No obtuvieron ningún premio, pero la experiencia de haber diseñado una propuesta profesional y haberlo hecho de nuevo en equipo, fue una experiencia muy satisfactoria, incorporando nuevos conocimientos. Esta vez aprendió sobre el diseño de nuevos modelos de negocio y trabajó junto con otros estudiantes de

su facultad a los que reunió su mentor. Ambas, competencias, emprendimiento y trabajo en equipo, cada vez más demandadas y valoradas en entornos laborales profesionales (Tito y Serrano, 2016).

La experiencia de mentoring finalizó en octubre de 2020 con un nuevo hito que capitalizaba todo el esfuerzo realizado por él mismo y por su mentor, codo a codo. Miguel obtuvo el primer premio en el III Congreso de Estudiantes de la UPV/EHU, en la categoría "Alianzas, Paz y Justicia". En dicho congreso se reconocía a aquellos TFGs más sobresalientes que tuvieran su foco en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible del planeta. La obtención del premio reafirmaba el acierto de su mentor a la hora de orientar y guiar su trabajo, su aprendizaje y el desarrollo de su marca profesional, hacia proyectos de impacto social, bajo los principales marcos de referencia internacionales, como son los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

## 2. DESARROLLO DEL CASO: LOS TRABAJOS FINALES DE GRADO EN EL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN

Con el Proceso de Bolonia y el Espacio Europeo de Educación Superior, los títulos universitarios de grado (240 créditos ECTS) exigen como condición para adquirir la titulación un proyecto de investigación autónomo llamado trabajo fin de grado (TFG) o proyecto fin de grado (PFG). El TFG "Supone la realización por parte de cada estudiante y de forma individual de un proyecto, memoria o estudio original bajo la supervisión de uno o más directores o directoras, en el que se integren y desarrollen los contenidos formativos recibidos, capacidades, competencias y habilidades adquiridas durante el periodo de docencia del Grado". Las carreras más técnicas ya tenían tradición con la realización de este trabajo final, pero por ejemplo para las Facultades de Ciencias Sociales es todo un desafío (Pérez Martín & Martínez Luna, 2017).

Esto ha supuesto incluso que en la literatura se reflexione sobre la siguiente cuestión: El TFG, ¿un problema o una oportunidad? (Rekalde, 2012). En el trabajo de Battaner Moro, González Chamorro y Sánchez Barrios (2016) se comenta que en muchas ocasiones se puede considerar un problema debido a que en algunas titulaciones no se dan las condiciones para considerarlo una herramienta de aprendizaje. La falta de comunicación entre tutores y estudiantes, la falta de reconocimiento y el poco tiempo de la persona que tutoriza el trabajo entre otros temas son razones que no ayudan en este objetivo. Precisamente la interacción entre tutores y alumnado es uno de los elementos principales para la obtención de las competencias necesarias (Expósito-Díaz et al., 2018). Entre estas competencias la autonomía por parte del estudiantado es una de las que el profesorado cree que más se puede mejorar (Seijas et al., 2018).

Por otro lado, Esparís et al. (2015) en una muestra conformada por alumnos y tutores de Grados de Economía y ADE aunque indican que el TFG se percibe como una materia con una metodología adecuada para lograr las competencias planteadas, el 55,7% del alumnado variaría en la evaluación. Relacionado con esto, entre las buenas prácticas planteadas, la combinación entre una evaluación formativa y sumativa y el uso de agentes externos en la evaluación son algunos de los elementos a tener en cuenta (Hernández-Leo et al., 2013). Este prisma en lo exterior es otra de las variables que Tejedor (2014) plantea siendo el coaching y el mentoring dos actividades que la persona que tutoriza un TFG puede abordar para la consecución del trabajo. A esto hay que añadir la conclusión del trabajo de Zamora-Polo y Sánchez-Martín (2015): el proceso del TFG puede y debe trascender la enseñanza académica.

El mentoring como herramienta de valor en los procesos de enseñanza-aprendizaje

El origen del mentoring ha estado vinculado a la figura de una persona con más experiencia que acompaña y guía a otras personas en su desarrollo (Blackwell, 1989; Fagenson 1989; Moore, 1982), en distintos ámbitos, personal, académico y empresarial y con distintos objetivos, principalmente, la adquisición de conocimientos y el desarrollo de la carrera profesional (Alonso, Calles y Sánchez, 2012, Camacho 2018). Las referencias históricas a sus primeras aplicaciones han sido múltiples, aunque existe un amplio consenso en situar su origen en la relación descrita en la obra La Odisea. Mentor, amigo de toda confianza de Ulyses, asumió la formación integral de Telémaco tras la marcha de este a la guerra, con el objetivo de prepararle para ser el futuro rey de Ítaca (Aguilar y Manzano, 2018; De Miguel, 2019).

En el siglo XVIII el mentoring pierde protagonismo debido a la universalización de la enseñanza que sustituye esta herramienta de aprendizaje por pares, por un modelo de enseñanza-aprendizaje más eficiente en términos organizativos. A comienzos del siglo XXI el mentoring vuelve a retomar el protagonismo perdido en distintos ámbitos de la vida (personal, académico y profesional) y cobra fuerza en el ámbito de la educación superior para dar respuesta a algunas de las ineficiencias no resueltas del sistema universitario (Aguilar y Manzano, 2018; Manzano et al, 2012: Valverde et al, 2004, Camacho 2018): escasa orientación previa al acceso a la universidad, heterogeneidad y masificación del alumnado universitario, alto índice de fracaso académico y dificultades de inserción laboral.

Desde la década de 1970 han sido múltiples los esfuerzos dirigidos a una conceptualización más robusta del concepto de mentoring (Jacobi, 1991, Chao, 1997; Fagenson, 1989) intentando mejorar su comprensión y modelización, con los

objetivos de facilitar su implementación y de mejorar el rendimiento, a través de distintos parámetros que midan la calidad de los resultados obtenidos. Si atendemos a la definición de Moore (1982) podemos entender el mentoring como una forma de socialización profesional en la cual una persona actúa como guía, modelo a seguir, maestro y promotor de una o varias personas menos experimentadas, con el objetivo de desarrollar y ajustar ciertas habilidades y ayudar a mejorar su comprensión de la realidad. Para Valverde et al (2004) las características más destacadas de la herramienta de mentoring son:

- Es un proceso de ayuda y guía para el aprendizaje, el desarrollo personal y el desarrollo profesional de personas noveles.
- El mentor también ve mejorados sus conocimientos, destrezas y en algunos casos su reputación, generando beneficios para las dos partes.
- Resulta especialmente valioso en periodos de transición del desarrollo o del aprendizaje: cambios de nivel educativo y acceso al primer empleo
- Se basa en una relación de compromiso y confianza
- Se trata de una relación voluntaria, intencional y no obligada.
- La obtención de resultados significativos suele ser a medio largo o largo, rara vez de manera inmediata.

Tras la revisión de los trabajos de Blacwell (1989), Burke (1984), Haggard et al. (2011), Moore (1982) y Shandley (1989), en la figura 1 están representadas las aportaciones de valor más relevantes que recogen las bondades de la herramienta de mentoring en contextos académicos.

Figura 1. Nube de palabras más significativas extraídos de definiciones del término “mentoring”




Fuente: Blackwell 1989; Burke 1984; Haggard et al 2011; Moore, 1982; Shandley, 1989

Una vez descritas las bondades intrínsecas del mentoring, es necesario considerar la necesidad de que cualquier propuesta o diseño considere su correcto encaje en el entorno en que se va desarrollar (personal, académico o profesional). En este sentido, una forma de valorizar el reto de aprendizaje que supone la realización de un TFG es:

- Por un lado, sustituir el rol oficial del “Tutor/Director” por una relación de mentoring, donde la realización del TFG pasa a ser uno de los retos que se afrontarán conjuntamente.
- Por otro lado, enmarcar la relación de mentoring bajo un modelo de dimensiones múltiples, donde además de cumplir con los requisitos normativos de la prueba, los resultados del trabajo realizado.

En este sentido, los programas de mentoring que se están desarrollando de manera experimental en la FEE de la UPV/EHU apostaron por enmarcarse bajo el denominado modelo de 5 hélices para la innovación. Su antecesor fue el modelo de triple hélice propuesto por Henry Etzkowitz y Loet Leydesdorff en la década de 1990 (Etzkowitz y Leydesdorff, 1995; Leydesdorff y Etzkowitz, 1996). Los centros de educación superior lo comenzaron a utilizar como un marco de referencia valioso para la multiplicación del valor generado desde las instituciones universitarias a través de un comportamiento sistémico y sinérgico de tres grandes agentes: universidades, empresas y administraciones públicas. Elias Carayannis y David Campbell fueron los impulsores de los modelos de cuádruple hélice (2009) y quíntuple hélice (2010) respectivamente. La cuarta hélice corresponde a la sociedad civil, representada por las personas (el nivel humano) tanto de manera individual como asociativa y la quinta hélice corresponde al entorno natural en el que conviven e interactúan el resto de agentes clave.

En el desarrollo de los modelos de tres, cuatro y cinco hélices, el nexo de unión y principal flujo de generación de interacciones es el conocimiento, reconocido como la principal materia prima para el desarrollo sostenible del planeta. En esta línea, desde un micro enfoque, el flujo de conocimiento que debe generarse en un programa de mentoring puede verse también multiplicado y obtener resultados de mayor valor añadido si se impulsa desde un modelo de múltiples dimensiones. En el caso de los programas de mentoring académico a los que se refiere este trabajo, además de los modelos de múltiples hélices, se ha tenido en cuenta el modelo de desarrollo universitario propio de la UPV/EHU denominado IKDi3. En este caso, la institución universitaria define 3 dimensiones (hélices) sobre las que actuar de manera coordinada e integral: enseñanza, investigación y sostenibilidad.

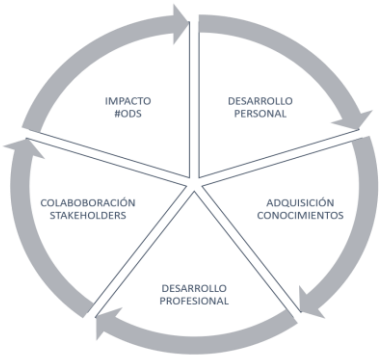
De esta manera, un programa de mentoring que pretenda responder al marco internacional de referencia (quíntuple helix model) y a la puesta particular de cada universidad (en el caso de la UPV/EHU, modelo IKDi3) afronta el reto de hibridar ambas perspectivas con los objetivos de alinearse con los marcos generales para el desarrollo del conocimiento y el diseño operativo de las experiencias de mentoring, para que obtengan los mayores resultados posibles. El mencionado "modelo de 5 hélices" propone un modelo teórico de innovación, basado en cinco subsistemas (sistema educativo, sistema económico, sistema natural, sistema social y sistema político) que intercambian conocimiento con el objetivo de crear y promover un desarrollo social integral y más sostenible.

Desde el año 2016, la asociación DOI ELKARTEA promueve un proyecto de innovación educativa basado en una propuesta de "Programa de Mentoring Personalizado" (López de Guereño y Urrutikoetxea, 2019). Un programa de "Mentoring Académico", dirigido a alumnado universitario de últimos cursos y un programa de "Mentoring Emprendimiento" dirigido a equipos de emprendimiento vinculados a instituciones universitarias o sociales. La asociación DOI ELKARTEA surgió con el objetivo de diseñar y poner en marcha proyectos de innovación educativa centrados en las personas y que busquen generar un impacto positivo hacia un entorno más sostenible. Una de las principales estrategias integradas en el programa de mentoring es basarse en un modelo propio de 5 dimensiones para el desarrollo humano y social.

Como hemos mencionado anteriormente, el mentoring es una herramienta especialmente valiosa para guiar y acompañar a personas que afrontan una transición importante en sus vidas. Un periodo estratégico de cambio. Esta fue la razón que motivó el diseño de un programa de mentoring académico dirigido a alumnado de últimos cursos que, además de tener que realizar un TFG para obtener su título de grado" afrontan un periodo de transición muy sensible en sus vidas: el acceso a la vida laboral. ¿Cómo poder integrar un enfoque de 5 hélices en un programa de mentoring para el alumnado universitario de últimos cursos?

Tal y como se aprecia en la figura 2 el programa de mentoring se basa en una estrategia de desarrollo e impacto múltiple: formativo, profesional, personal, social y relacional. Un modelo general que sirve de referencia para la fijación de los objetivos y la planificación de las actividades que se desarrollaran dentro del programa. Este modelo de múltiples dimensiones permite, por un lado, mejorar el nivel de desarrollo próximo de las personas en distintas dimensiones (adquisición de conocimientos, prácticas profesionales, aportaciones a la mejora social, desarrollo de competencias blandas y ampliación de la red de contactos profesionales) y, por otro lado, ofrece la oportunidad de generar sinergias entre las distintas dimensiones de desarrollo.

Figura 2: Modelo de 5 dimensiones del programa de mentoring personalizado (Asociación DOI ELKARTEA)




Fuente: Elaboración propia

Desarrollo Personal: Las personas en el centro

La primera hélice del modelo de mentoring personalizado de la asociación DOI ELKARTEA es la preocupación por la dimensión personal del alumnado. Un proceso de mentoring debe desarrollarse bajo un marco de confianza y de conocimiento de las partes.

- Un clima de confianza adecuado favorece la comunicación bidireccional. Las conversaciones son claves en los procesos de mentoring y en el programa de mentoring son una herramienta valiosa a la hora de descubrir las aspiraciones, las incertidumbres y las prioridades del alumnado. En las primeras reuniones la prioridad está fijada en la creación de un estilo de relaciones que simula un escenario profesional donde las partes trabajan de manera colaborativa.

- El conocimiento mutuo busca facilitar el diseño del plan de trabajo futuro, teniendo en cuenta que un proceso de mentoring debe ser valioso para ambas partes. Tanto mentores como mentees parten de un nivel de desarrollo próximo determinado. Conocer el nivel de partida permite compararlo con los resultados logrados tras la finalización del proceso de mentoring y evaluar el valor añadido a las partes tras la experiencia vivida.

Impacto externo: enfoque hacia el cumplimiento de los ODS

La segunda hélice corresponde con el compromiso que como comunidad universitaria debe asumirse hacia la generación de un impacto positivo en la sostenibilidad del entorno. Dentro de las funciones de los mentores está la búsqueda de oportunidades de realizar los TFGs enfocados para que sean una aportación significativa hacia el cumplimiento de los ODS. Durante los meses de mayo a julio, los mentores "salen a la calle" a buscar empresas, organizaciones sociales y/o proyectos de emprendimiento que estén desarrollando su actividad vinculada a una mejora de las condiciones sociales del planeta. Esta apuesta aporta distintos beneficios:

- El cumplimiento de la misión universitaria referida a su compromiso con la transferencia de conocimiento a su entorno, promoviendo un desarrollo más sostenible de nuestra sociedad y una muestra de las aportaciones realizadas para lograr alcanzar el ODS Nº4: Una educación de alta calidad.

- La mejora de la imagen de las instituciones universitarias fundamentada en: una mayor cercanía con los problemas sociales, una estrategia de enseñanza-aprendizaje mejor contextualizada y una mayor comunicación hacia el exterior, de las actividades académicas realizadas por los centros de educación superior.

Colaboraciones Stakeholders: conexión con organizaciones externas

La tercera hélice aborda la generación de valor educativo a partir de la colaboración e implicación de grupos de interés externos en la formación del alumnado universitario. La implicación de expertos profesionales aporta en los programas de mentoring: una fuente de aprendizaje complementaria para los protagonistas (Mentores y Mentees), una alternativa 360º para la evaluación de los resultados que se van produciendo y la ampliación de los contactos profesionales para el desarrollo de nuevas colaboraciones profesionales, educativas o de investigación aplicada.

Adquisición de conocimientos: construcción sobre el nivel de desarrollo próximo

En la cuarta hélice se sitúa la esencia de un programa de mentoring: el aprendizaje de ambas partes. En este sentido, se prioriza la elección de los temas y enfoques hacia cuestiones que supongan un reto tanto para el alumnado, como el profesorado participante. Si bien resulta más eficiente que los tutorandos de los TFGs trabajen sobre las áreas de conocimiento que ya domina el profesorado (se reduce el coste de entrada), el mentoring plantea un nuevo escenario:

- El profesorado sale de su "zona de confort" desarrollando nuevos conocimientos, nuevos contactos profesionales y ayuda a mejorar sus habilidades en relación con aprender a aprender.

- El alumnado cumple con el objetivo de que su TFG plantee una adquisición de nuevos conocimientos sobre la base de su nivel de desarrollo próximo (nivel de conocimientos previo al TFG).

Desarrollo profesional: adquisición de habilidades diferenciales

La quinta hélice del programa de mentoring está centrada en el desarrollo de habilidades profesionales que puedan ayudar a posicionar la capacitación profesional del alumnado universitario de manera diferencial. En este sentido, el programa de mentoring de la asociación DOI ELKARTEA trata de poner en valor el método científico, como referencia para el desarrollo de competencias profesionales notables y notorias. Hay dos aspectos relacionados con el método científico por los que se han apostado:

- Herramientas: Por un lado, ir más allá de los clásicos cuestionarios que en muchas ocasiones se utilizan como única forma de recogida de datos. Es una oportunidad para mostrar a la persona que está realizando el TFG otros métodos no tan utilizados en este tipo de trabajos como las entrevistas en profundidad, los focus group o el análisis bibliométrico.
- Divulgación de resultados: Por otro lado, tanto en el proceso de elaboración como una vez terminado el trabajo, la divulgación de los resultados puede ser una posibilidad interesante para el estudiantado a la hora de crear interrelaciones con académicos y profesionales de la materia (Calvo et al, 2020).

**3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN**

**Cuestión 1.** ¿Cuáles son las diferencias entre el sistema de evaluación oficial de los Trabajos Finales de Grado y el sistema de evaluación del programa de mentoring planteado en el caso?

Resultados programa mentoring de impacto múltiple:

- TFG notable y notorio.
- Relaciones profesionales con expertos, organizaciones sociales y empresas.
- Participación en eventos profesionales o de divulgación.
- Valorización del perfil profesional y aumento contactos profesionales en plataformas RRSS
- Habilidades metodológicas profesionales.
- Realización de formación complementaria.
- Visibilización del trabajo realizado.
- Orientación laboral y personal.

**Cuestión 2.** ¿Con el cumplimiento de qué Objetivos de Desarrollo sostenible está relacionada la experiencia de Mentoring descrita en el caso?

Paz, Justicia e Instituciones solidarias: El estado de los mecanismos principales para la resolución de conflictos (sistema judicial) se ha ido deteriorando notablemente en el estado español. La solución judicial sigue siendo mayoritaria y los resultados de este mecanismo confrontativo acarrea graves consecuencias sociales: largos procesos, altos costes económicos, componentes del conflicto no abordados y por tanto no solucionado. La utilización de mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos (ADR): ayudaría a aliviar el actual colapso del sistema judicial y a reducir el gasto global generado por el sistema judicial en la resolución de conflictos.

Salud y Bienestar: Los mecanismos alternativos de resolución de conflictos (ADR) pueden aplicarse en múltiples ámbitos sensibles para la sociedad como: el familiar, el laboral, el comunitario y en las relaciones con las administraciones públicas. Una incorrecta y/o incompleta resolución de los conflictos acarrea graves consecuencias sociales: rupturas traumáticas de relaciones sociales clave: familiares, laborales o sociales; el mantenimiento latente del conflicto y la posibilidad de reactivación del mismo; un impacto indirecto en los círculos relacionales de los protagonistas de los conflictos, etc... La utilización de los ADR: ayudaría a reducir el nivel de conflictividad social general y especialmente en aquellos ámbitos relacionales socialmente más sensibles (familia, empresa, comunidad y administración pública).

Trabajo decente y Crecimiento económico: El emprendimiento es uno de los ejes estratégicos de futuro de la mayoría de sociedades avanzadas. De las personas emprendedoras, y de sus proyectos de emprendimiento, se espera sean una fuente importante de generación de riqueza, empleo y mejora social-medioambiental. Gran parte de los proyectos están impulsados por equipos de emprendimiento (futuros/as socios/as de la nueva empresa). El principal motivo de fracaso de los proyectos de emprendimiento está vinculado a los conflictos surgidos en el seno del equipo de emprendimiento. La utilización de los ADR: ayudaría a reducir notablemente los índices de fracaso de los proyectos de emprendimiento en equipo, a generar mayor riqueza económica, social y medioambiental, a generar nuevas oportunidades laborales por cuenta propia y ajena de alto valor añadido.

**Cuestión 3.** ¿Qué características distinguen el nuevo estilo de relaciones mentor-mentee frente al modelo de relaciones clásico alumnado-profesorado universitario?

La metodología actual del TFG se centra en el estudiante como elemento clave del sistema de formación, participando el profesor-tutor como dinamizador y facilitador del proceso de aprendizaje. Tal y como se cita en el Reglamento del TFG de UPV/EHU "El director o directora será responsable de exponer a cada estudiante las características del trabajo, de orientarles en su desarrollo y de velar por el cumplimiento de los objetivos fijados, así como de realizar el seguimiento y elaborar un informe escrito previo a la defensa del que se dará traslado a la Comisión de TFG. En dicho informe el director o directora puede hacer constar cuantas observaciones considere relevantes, así como hacer su propia evaluación del TFG si lo estima oportuno".

Teniendo en cuenta el proceso del TFG puede ser un proceso de mejora de las competencias profesionales, personales y pedagógicas para el tutor o tutora (Merino-Tejedor et al., 2015), la relación que se plantea desde el programa de mentoring es de aprendizaje mutuo. Creemos que la persona que tutoriza puede aprender mucho con los y las mentees. En este nuevo estilo el TFG puede convertirse en un reto para el mentor aumentando el estímulo a la hora de realizar su trabajo. Estilo se basa en la comunicación bidireccional donde se compartan intereses y preocupaciones por ambas partes. Al fin y al cabo, tal como se cita en la Figura 1 debe haber un diálogo.

## 4. CONCLUSIONES

Con el desarrollo del denominado "Proceso Bolonia" y la creación del Espacio Europeo de Educación superior en el año 2009, la instauración de una prueba final conocida como Trabajo Final de Grado (TFG) llegó para quedarse y convertirse en un hito necesario para la obtención de un grado universitario. Desde un enfoque de innovación educativa esta obligación puede convertirse en una oportunidad para mejorar la aportación de valor generada por las instituciones de educación superior. El mentoring, como herramienta de desarrollo personal, académico y profesional, puede aprovechar este nuevo elemento del escenario de educación superior para desplegar todo su potencial.

En la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) se está probando el encaje de un nuevo programa de mentoring orientado a valorizar la experiencia de realización de los TFGs por parte del alumnado de la Facultad de Economía y Empresa. Una propuesta de innovación educativa que se asienta sobre un modelo de múltiples impactos: desarrollo personal, impacto en los ODS, relaciones con grupos de interés externos, aprendizaje incremental y el desarrollo de habilidades profesionales diferenciales.

El alumno Miguel Fernández Montaña ha sido uno de los casos de éxito del programa de mentoring impulsado por el profesorado que impulsa la asociación DOI ELKARTEA. Además, de cumplir con las condiciones oficiales para la superación de esta prueba (con la obtención de la nota de sobresaliente), Miguel sumó a su proyecto de TFG: la realización de contactos profesionales individuales (abogados/as colaborativos y emprendedores) y corporativos (ADECE), la presentación de los resultados del trabajo realizado en congresos (AIMPN 2019, III Congreso Estudiantes UPV/EHU), la obtención de varios premios a su trabajo, menciones y recomendaciones sobre las publicaciones realizadas por sus mentores en plataformas profesionales de RRSS (LinkedIn), la adquisición de habilidades profesionales basadas en métodos científicos, etc.

Para finalizar, este trabajo ha sido realizado desde un enfoque de estudio basado en la observación participante, donde los investigadores recogen los datos interactuando y siendo parte de la realidad observada. La observación participante facilita una descripción muy detallada a la hora de recoger "comportamientos, intenciones, situaciones y eventos" que otras metodologías no permiten (De Munck y Sobo, 1998). También es cierto que la interacción del investigador puede modificar la realidad e incluso puede llegar a modificarla a favor de unos resultados previstos. En cualquier caso, el objetivo de este trabajo no es la generalización de los resultados observados, sino la recolección e interpretación de los datos acontecidos para el desarrollo de nuevas preguntas o hipótesis de investigación (De Walt y De Walt, 2002).

## BIBLIOGRAFÍA


Aguilar, N. L., y Manzano, N. (2018). "La mentoría en el nivel universitario: etapas para su implementación". *Universidad y Sociedad*, 10(1), 255-262.

Alonso, M.A.; Calles, A.M. y Sánchez Ávila (2012). *Diseño y desarrollo de programas de mentoring en organizaciones*. Ed. Síntesis. Madrid.

Battaner-Moro, E., González-Chamorro, C. y Sánchez-Barrios, J. L. (2016). "El trabajo de fin de Grado (TFG) en las Universidades españolas. Análisis y discusión desde las Defensorías Universitarias". *Revista Universidad, Ética y Derechos - Rued@*. 1, 43-79.

Blackwell, J. E. (1989). "Mentoring: An action strategy for increasing minority faculty". *Academe*, 75, 8-14.

Burke, R. J. (1984). "Mentors in organizations". *Group and Organization Studies*, 9, 353-37.

Calvo, R.; Payá, R. y Sigalat, E. (2020). "Universidad, docencia, investigación y profesión. La necesidad de intercambio entre lo académico y lo profesional en las ciencias laborales". *Publicaciones: Facultad de Educación y Humanidades del Campus de Melilla*. 50(1), 293-317.

Camacho, I. (2018). "Mentoría en educación superior, experiencia en un programa extracurricular". *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(4), 86-99.

Carayannis, E. y Campbell, D. (2009). "Mode 3 and Quadruple Helix: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem". *International Journal of Technology Management*. 46(3/4), 201-234.

Carayannis, E. y Campbell, D. (2010). "Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other? A Proposed Framework for a Trans-disciplinary Analysis of Sustainable Development and Social Ecology". *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*. 1(1), 41-69.

Chao, G.T. (1997) "Mentoring Phases and Outcomes". *Journal of vocational behaviors*. 1, 15-28.

De Miguel Corrales, M.L. (2019). *Mentoring. Un modelo de aprendizaje para la excelencia personal y organizacional*. Ed. Pirámide. Madrid.

De Munck, V. y Sobo, E. (1998). *Using methods in the field: a practical introduction and casebook*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.

DeWalt, K. y DeWalt, B. (2002). *Participant observation: a guide for field workers*. WalnutCreek, CA: AltaMira Press.

Esparís, P. F., Vázquez, R. D., Roget, F. M., Sanfiz, J. M., Araujo, M. L. D. R. y Rozas, E. V. (2015). "Valoración del proceso de enseñanza-aprendizaje en el Trabajo Fin de Grado". *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 13(2), 323-344.

Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (1995). "The Triple Helix University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development". EASST Review. 14(1), 14-19.

Expósito Díaz, P., Freire Esparís, M. P., Martínez Roget, F. y Del Río Araújo, M. L. (2018). "El trabajo de fin de grado: resultados desde una perspectiva de pares estudiantes/tutores". *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 16(2), 105-122.

Fagenson, E. A. (1989). "The mentor advantage: Perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges". *Journal of Organizational Behavior*. 10, 309-320.

Haggard, D.; Dougherty, T.W.; Turban, D.B. y Wilbanks, J.E. (2011). "Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research". *Journal of Management*. (37)1, 280-304.

Hernández-Leo, D., Moreno Oliver, V., Camps, I., Clarisó, R., Martínez Monés, A., Galindo, M. J., y Melero, J. (2013). "Implementación de buenas prácticas en los trabajos fin de grado. REDU". *Revista de Docencia Universitaria*, 11, 269-278.

Jacobi, M. (1991). "Mentoring and Undergraduate Academic Success: A Literature Review". *Review of Educational Research*. 61(4), 505-532.

Leydesdorff, L. y Etzkowitz, H. (1996). "Emergence of a Triple Helix of university-industry-government relations". Science and Public Policy. 23(5), 279–286.

López de Guereño Zarraga, A. y Urrutikoetxea Arrieta, B. (2019). "Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: el caso de la Universidad del País Vasco UPV/EHU". *Experiencias Docentes Innovadoras de Marketing Público y No Lucrativo en la era de la Economía Colaborativa*, 18, 225-238.

Manzano, N.; Martín, A.; Sánchez, M.; Rísquez, A. y Suárez, M. (2012). "El rol del mentor en un proceso de mentoría universitaria". *Educación XXI*. (15)2, 93-118.

Merino Tejedor, E., Palacios Picos, A., Iglesia Gutiérrez, M. D. L., Pinedo González, R., Castellanos Ortega, M. C., Valdivieso Burón, J. A. y Boada, J. (2015). Mejora de las competencias personales y profesionales del profesor tutor del Trabajo Fin de Grado (TFG). Proyecto de Innovación Docente. Recuperado desde: https://bit.ly/2ULDZb8

Minniti, M. (2012). "El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones". *Economía industrial*. 383, 23-30.

Moore, K. M. (1982). "The role of mentors in developing leaders for academe". *Educational Record*, 63, 23-28.

Pérez Martín, J. M. y Martinez Luna, S. (2017). "Ideas alternativas sobre el Trabajo Fin de Grado en estudiantes de Magisterio". *ReiDoCrea*, 6, 246-259.

Rekalde, I. (2012). "¿Cómo afrontar el trabajo fin de grado? Un problema o una oportunidad para culminar con el desarrollo de las competencias". *Revista Complutense de Educación*, 22(2), 179-193.

Seijas, E. J., Val, J. C., Antelo, B. G., y Rodríguez, E. T. Z. (2018). "Percepciones del profesorado universitario sobre los procesos de organización y tutorización de los Trabajos Fin de Grado". *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 21(3), 75-91.

Shandley, T. C. (1989). "The use of mentors for leadership development". *NASPA Journal*, 27, 59-66.

Tejedor, E. M. (2014). "El tutor del trabajo fin de grado: Nuevos desafíos para el profesor de universidad. International". *Journal of Developmental and Educational Psychology*, 4(1), 239-244.

Tito, M. y Serrano, B. (2016). "Desarrollo de soft skills. Una alternativa a la escasez de talento humano". *INNOVA Research Journal*. 1(12), 59-76.

Valverde, A.; Ruiz, C.; García, E. y Romero, S. (2004). "Innovación en la orientación universitaria. La mentoría como respuesta". *Contextos Educativos*. 6-7, 87-112.

Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. New Jersey: Princeton University Press

Zamora-Polo, F. y Sánchez-Martín, J. (2015). "Los Trabajos Fin de Grado: una herramienta para el desarrollo de competencias transversales en la Educación Superior". *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 13 (3), 197-211.

# *Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade*

# QUANDO A SUSTENTABILIDADE RESOLVE PROBLEMAS AMBIENTAIS: O CASO DA APLICAÇÃO TOO GOOD TO GO

**Tutores:**
**Luísa Cagica Carvalho**
(Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal)
**Carlos Cardoso**
(Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal)

**Estudantes:**

Catarina Vale
Henrique Sousa
João Cruz
Márcio Rebelo

**RESUMO**

Num mundo onde todos os anos milhões de toneladas de alimentos aptos para consumo são desperdiçados, o propósito deste estudo de caso consiste em analisar a aplicação móvel Too Good To Go, e compreender como funciona este modelo de negócio sustentável, projeto que possibilita, quer ao consumidor, quer ao comerciante, a compra e revenda de alimentos em condições de consumo, que não foram vendidos ou canalizados para outros fins, e que, de outra forma, seriam desperdiçados. Tal contribui para uma economia circular, o que faz com que a app em estudo possua um impacto social positivo no mundo e no ambiente - quase sem esforço.

Também numa era onde qualquer indivíduo tem acesso rápido, fácil e imediato a tecnologia – sendo apenas necessário possuir um telemóvel – avalia-se, neste estudo, a crescente importância da digitalização dos negócios, que têm em vista um desenvolvimento sustentável, e que atraem cada vez mais utilizadores pela sua praticidade e pelas suas consequências benéficas para o ambiente, onde será enfatizado o papel do projeto inovador Too Good To Go.

Palavras-chave: Too Good To Go; App móvel; Modelo de negócio sustentável; Impacto social

**ABSTRACT**

In a world where millions of food suitable for consumption are wasted every year, the purpose of this case study is to analyze the Too Good To Go mobile application, and to understand how works this sustainable business model, a project that allows both consumer or trader, the purchase and resale of food in conditions of consumption, which were not sold or channeled for other purposes, and which would otherwise be wasted. This contributes to a circular economy, which means that the app under study has a positive social impact on the world and the environment - almost effortlessly.

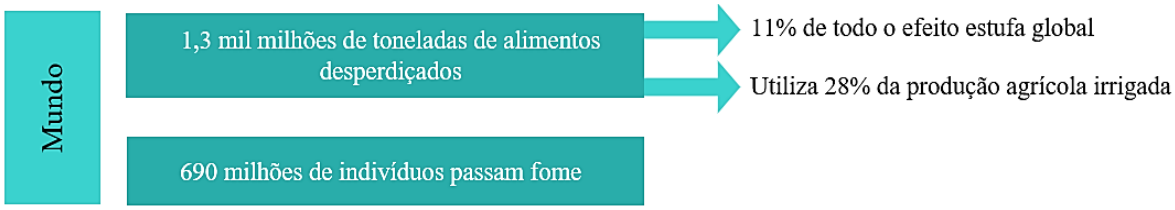
Also in an era where any individual has quick, easy and immediate access to technology – just by having a simple mobile phone - in this study is evaluated the growing importance of digitizing businesses, that aim at sustainable development and attract more and more users, for its practicality and its beneficial consequences for the environment, where the role of the innovative project Too Good To Go will be emphasized.

Keywords: Too Good To Go; Mobile app; Sustainable business model; Social impact

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, levar um estilo de vida agitado pode ter um preço elevado, não só para a carteira, mas também para o planeta – o consumo de comida embalada em plástico, o desaproveitamento de sobras das refeições, deixar passar o prazo de validade por descuido, esquecer o saco reutilizável em casa aquando da ida ao supermercado, ... Todos estes casos são exemplos típicos de hábitos não sustentáveis. Um relatório da Agência das Nações Unidas para a Alimentação (FAO) fornece-nos a informação de que, sensivelmente, por ano, 1,3 mil milhões de toneladas de alimentos próprios para consumo são desperdiçados (FAO, 2020) - na melhor das hipóteses são dados a animais ou são reciclados, na pior das hipóteses vão para aterros ou são incinerados -, isto num mundo onde cerca de 690 milhões de indivíduos passam fome (FAO, 2020). Este apresenta-se com um sério problema ético e social, assim como uma profundamente ameaça ao meio ambiente. O desperdício de alimentos é responsável por 11% de todo o efeito estufa global, bem como por emissões de gases (WWF, 2020), não esquecendo que 28% da produção agrícola irrigada, globalmente, é usada para produzir comida que será, em última instância desperdiçada (FAO, 2020) (Esquema 1).

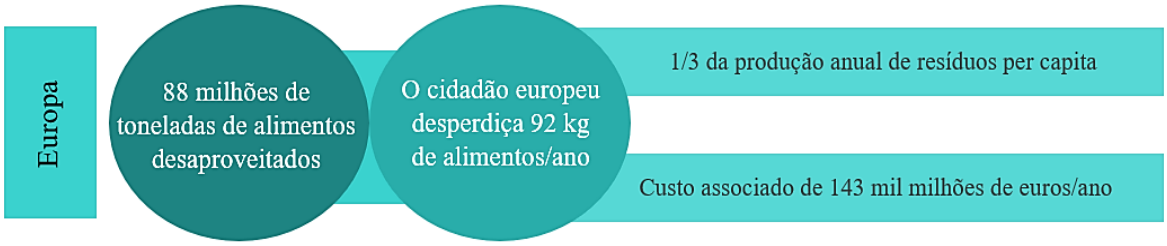
**Esquema 1- O desperdício alimentar no mundo e seus impactos**




Fonte: Elaboração própria

No contexto europeu, cerca de 88 milhões de toneladas de alimentos são desaproveitados anualmente. Desde este ponto de vista, é de salientar que o cidadão europeu comum desperdiça cerca de 92 kg de alimentos todos os anos, contribuindo para 1/3 da produção anual de resíduos per capita, o que tem um custo associado e estimado de 143 mil milhões de euros por ano (European Commission, 2017) (Esquema 2).

**Esquema 2 - Impactos do desperdício alimentar na Europa**




Fonte: Elaboração própria

Foi a partir desta problemática que surgiu a aplicação móvel Too Good To Go (Figura 1). Fundada em 2015, em Copenhaga, na Dinamarca, por um grupo de amigos - Brian Christensen, Thomas Bjørn Momsen, Stian Olesen, Klaus Bagge Pedersen, e Adam Sigbrand – indignados ao observarem comida em perfeitas condições desperdiçada e deitada no lixo de um restaurante, garantiram que fariam algo a respeito do desperdício de alimentar. Posto isto, a visão dos fundadores, de forma a colocar em prática a sua ideia, era resgatar a comida que seria deitada fora, no final do expediente, de diversos estabelecimentos - restaurantes, cafés, padarias, supermercados, hotéis, entre outros –, inspirando e capacitando todos para lutar contra o desperdício de alimentos. Surgiu, então, a aplicação móvel Too Good To Go, onde empresas, como as referidas anteriormente, inserem na app o excedente alimentar obtido naquele dia específico e os usuários, após descarregarem a plataforma, acedem ao mapa com as lojas aderentes à mesma e visualizam a oferta disponível. Este projeto inovador foi lançado na Suíça em novembro de 2016 e, em março desse mesmo ano, o projeto conseguiu salvar a sua primeira refeição. Em 2017, Mette Lykke tornou-se CEO da organização, uma vez que é uma empresária e investidora dinamarquesa reconhecida no seu país e, por isso, foi uma mais valia para o crescimento da plataforma.

**Figura 4 - Logotipo da aplicação Too Good To Go**
Fonte: (Too Good To You, 2020)

A To Good To Go considera que descarregar a app só traz vantagens, quer para os fornecedores e parceiros, quer para os utilizadores: permite às empresas lucrar com alimentos e refeições que seriam deitadas fora e, simultaneamente, atrair um novo segmento de clientes que pretende experimentar novos conceitos de negócio, que procura adquirir produtos alimentares a preços mais baixos ou que apenas pretende contribuir para um mundo mais sustentável, ajudando os negócios locais - todos os intervenientes têm um impacto positivo no meio ambiente. A missão da Too Good To Go é bastante ousada, visto que assenta nos pressupostos de que todos os alimentos produzidos devem ser alimentos consumidos (Too Good To Go, 2020). Tal vai, coincidentemente, ao encontro de um problema global, nomeadamente o combate ao desperdício alimentar, que se objetiva mitigar, constituindo um dos assuntos do momento em várias frentes nas agendas mundiais, onde se inclui a "Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável", definida pela Organização das Nações Unidas (United Nations, 2020, pp. 26 , 27).

Posto isto, no que respeita à perceção e resultados da pandemia, não só na mente dos consumidores, como também nos estabelecimentos já mencionados, é possível evidenciar a forma catastrófica como a Covid-19 impactou as cadeias globais de abastecimento alimentar, percetível com bastante facilidade, principalmente, na restauração, onde foi necessário o encerramento temporário dos estabelecimentos e consequente período de recuperação da confiança por parte dos consumidores. A restauração e o comércio de retalho perderam, respetivamente e em Portugal, 354,4 milhões e 316,3 milhões de euros, em abril de 2020, face ao valor transacionado com cartão no mesmo mês do ano homologo (Lusa, 2020). Como resposta face às grandes perdas assinaladas, os estabelecimentos procuraram aumentar a eficiência dos alimentos, tornando-se mais conscientes da importância dos recursos produtivos demonstrando um maior respeito pelos mesmos e também pelos seus clientes. Do ponto de vista do consumidor, o mesmo também apresentou uma maior preocupação com as compras realizadas, evitando ao máximo o desperdício alimentar em tempos de crise, o que permitiu uma maior consciencialização do impacto ambiental das suas compras, o que poderá representar uma oportunidade para a Too Good To Go.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Hoje, 5 anos depois de ter iniciado a sua atividade, esta organização tornou-se na maior empresa e plataforma B2C (business to consumer) com o propósito de lutar contra o desperdício alimentar. A sua essência permanece a mesma desde o início: combater o desperdício alimentar, incentivando diretamente as famílias, escolas e políticos a mudar o seu comportamento e objetivos, de forma a influenciar os governos de diferentes países a formular leis mais rígidas, de forma a reduzir, cada vez mais, o desperdício, contribuindo para um sistema de não desperdício e economia circular. A empresa não possui franquias, sendo que todas as entidades locais são parte da estrutura global: em cada país existe um manager que coordena as operações, com o auxílio de uma equipa local. A aplicação móvel é gratuita para os utilizadores, significando que as receitas provêm de dois fluxos principais, cobradas apenas aos parceiros de negócios (como, por exemplo, restaurantes): pagamento de uma assinatura anual e comissões, usualmente entre 20% e 25%, por cada refeição vendida (Too Good To Go, 2020).

Para utilizar a plataforma Too Good To Go (Figura 2), basta instalar a app, disponível gratuitamente para Android e iOS. Depois do registo, é possível aceder ao mapa com os estabelecimentos aderentes, sendo possível filtrar por cidade e freguesia, de forma a que o usuário saiba quais são os estabelecimentos mais próximos com excedente diário, tornando a pesquisa mais fácil. É possível adicionar o meio de pagamento - cartão de crédito, Google Pay ou PayPal – sendo este realizado através da aplicação e o recibo é emitido na altura da recolha. E, porque não se consegue prever o desperdício alimentar de um estabelecimento, a app tem as designadas "Magic Boxes", ou seja, uma caixa surpresa com uma refeição surpresa. O cliente não sabe o que lhe irá calhar na caixa, nem se é aquilo que mais gosta, porém, terá sempre a certeza de que será algo com base no habitual de cada espaço, não esquecendo que as opções são diversas e variam entre comida chinesa, japonesa, italiana, portuguesa, vegetariana, vegan, entre muitas outras. Cada estabelecimento determina o seu horário de recolha, sendo possível agendar a hora para levantar a Magic Box. Assim que o cliente chega à loja, tem de

mostrar o comprovativo de compra, disponível na aplicação, ao funcionário do espaço. As refeições custam, usualmente, entre três e seis euros.

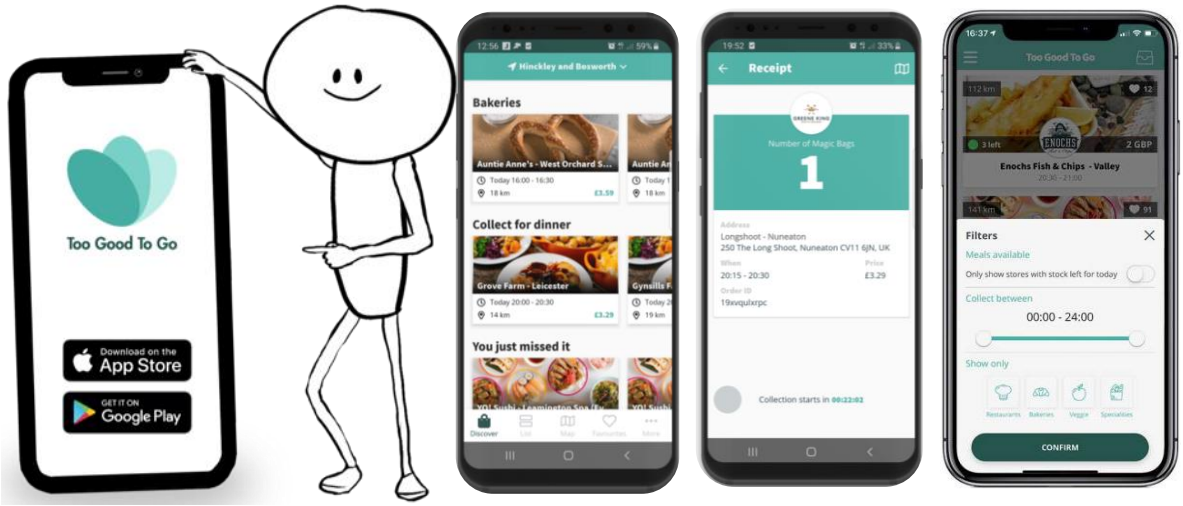



**Figura 5 – Exemplos de ecrãs da plataforma**

Fonte: Elaboração própria

**Público-alvo**

Do público-alvo da app *Too Good To Go* fazem parte os estabelecimentos que, devido à sua atividade, terminam por ter desperdício alimentar, como é o caso de restaurantes, hotéis, supermercados cafés, padarias, pastelarias, entre outro, bem como os utilizadores da aplicação - os consumidores finais. Complementando esta informação, em Portugal, os maiores clientes são mulheres, principalmente entre os 25 e os 44 anos de idade, que planeiam as refeições, valorizam os alimentos e nutrientes consumidos, são interessadas em tecnologia e ativas nas redes sociais, com preocupações sociais e ambientais (Link to Leaders, 2019).

Posto isto, tendo em consideração as tendências atuais e visto que é, usualmente, o sexo feminino que planeia refeições em casa, é natural que o mesmo esteja mais inclinado e disposto a procurar a eficiência na alimentação e, consequentemente, é quem mais se faz valer desta plataforma. Também o facto de esta aplicação móvel ser utilizada através das novas tecnologias, é mais atrativa a um público de uma faixa etária mais jovem (Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar, 2020).

"Um consumidor preocupado e consciente" - é desta forma que a Too Good To Go descreve os utilizadores da sua aplicação em Portugal, depois de ter realizado um inquérito que ambicionava revelar o estado da luta contra o desperdício alimentar, no qual 800 indivíduos foram questionados. É, então, possível afirmar que 53,1% dos inquiridos e, simultaneamente, utilizadores da app, se consideram cidadãos muito conscientes da quantidade de comida que desperdiçam e 61,3% refere desperdiçar, agora, menos comida do que habitualmente fazia. Outros 18,2% afirma não desperdiçar de todo e apenas 3,6% assume não ter noção do volume de alimentos que desperdiça. A Tood Good To Go considera que uma das causas para o desperdício alimentar em casa será a falta de informação ou conhecimento relativamente aos rótulos de validade (Marketeer, 2020).

Em síntese (Esquema 3), é possível concluir que o público-alvo da app é constituído pelos vendedores (canais de distribuição, hotéis, restaurantes, entre outros) e consumidores finais, que se preocupam com o desperdício alimentar, bem como pelo meio ambiente, são indivíduos conscientes, interessados e utilizadores das novas tecnologias.




**Esquema 3- Público-alvo**
Fonte: Elaboração própria

**Objetivos da *app***

A nível global, como objetivos previstos para o ano de 2020 (Esquema 4), a empresa ambicionava alcançar uma comunidade de 75 milhões de utilizadores, assim como 75 mil estabelecimentos parceiros e, em simultâneo, realizar programas educativos, no mínimo, em 500 escolas através da cooperação com o governo de 5 países, com o intuito de alterar o regulamento dos mesmos no que se refere à temática do desperdício (Link to Leaders, 2019).




**Esquema 4 - Objetivos 2020**

Fonte: Elaboração própria

A aplicação To Good To Go surgiu em Portugal a 29 de outubro de 2019. Lisboa foi a primeira cidade a beneficiar deste serviço. Inicialmente, quando lançada, a app dinamarquesa não definiu um objetivo concreto referente ao número de refeições salvas para o caso nacional, estabeleceu, no entanto, a meta de, no ano de 2020, possuir uma equipa entre 20 e 30 pessoas a trabalhar para a organização, em Portugal, visando estar presente nas principais capitais de distrito, em todo o território. Aumentar o número de clientes, nomeadamente parceiros e utilizadores era também outro dos objetivos implícitos.

**Situação atual e cumprimento das metas**

Atualmente, e a nível global (Esquema 5), a app conta com mais de 27 milhões de utilizadores, 50 milhões de refeições salvas (o que equivale a mais de 107 mil toneladas de CO2 que não foram libertadas para a atmosfera), 60 mil parceiros e está presente em 15 países - Holanda, França, Dinamarca, Portugal, Bélgica, Polônia, Suíça, Áustria, Espanha, Suécia, Noruega, Alemanha, Itália e Estados Unidos e Reino Unido. Apesar de a empresa não ter alcançado o número de utilizadores desejado para o ano de 2020, os valores apresentados demonstram a excelente evolução face aos resultados obtidos no final do ano de 2019, onde apresentava 36 mil estabelecimentos parceiros e cerca de 18 milhões de utilizadores (Too Good To Go, 2019).




**Esquema 5 - Cumprimento de metas globais 2020**

Fonte: Elaboração própria

Em Portugal, na totalidade, já foram salvas mais de 207 mil refeições, o que equivale a cerca de 500 toneladas de CO2 que não foram libertados, caso essas refeições fossem desperdiçadas, o que também equivalente a, aproximadamente, 1300 voos de Lisboa-Londres. Em Portugal, a plataforma conta já com 410 mil utilizadores e 1.447 parceiros, entre eles cafés, restaurantes, supermercados, padarias, hotéis, entre outros. (Too Good To Go, 2020).

Relativamente ao cumprimento dos objetivos a nível nacional (Esquema 6), em outubro de 2020, a app já se encontrava presente em 9 capitais de distrito, nomeadamente, Lisboa, Porto, Coimbra, Braga, Viseu, Aveiro, Leiria, Setúbal e Faro, o que demonstra algum distanciamento face às metas estabelecidas para o país. Contudo, comparando os resultados do início do ano de 2020, onde a empresa contava com 70 estabelecimentos parceiros e cerca de 35.000 utilizadores (TSF - Rádio Notícias, 2019), é notória a rápida evolução. Embora a Too Good To Go não tenha atingido os objetivos propostos, ao analisar os dados mencionados, é possível entender que, apesar do nível objetivado de clientes ainda se encontrar distante, já foi ultrapassado o número determinado de estabelecimentos parceiros, o que reflete a preocupação das diversas empresas em aumentar, não só o lucro que conseguem obter com os seus produtos excedentários, mas também uma maior preocupação com o meio ambiente.




**Esquema 6 - Cumprimento de metas nacionais 2020**

Fonte: Elaboração própria

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

Após a análise da plataforma Too Good To Go, é possível considerar que esta consiste num modelo de negócio sustentável com elevado impacto social.

1. **Em que medida a viabilidade económica e a preocupação social e ambiental são conciliáveis num mesmo modelo de negócio?**

Um estudo de viabilidade económica e financeira é fundamental, quer para projetos relativos à criação de uma nova empresa, quer para projetos na perspetiva de uma empresa já em atividade e que necessite de avaliar um eventual projeto de investimento a realizar e qual o seu impacto na organização. As empresas têm como objetivo primordial ter lucro, ou seja, serem consistentes, porque só assim conseguem atingir as suas metas. Porém, mais do que a simples criação de valor económico, as empresas procuram assegurar a sustentabilidade ambiental e social da sua atividade (Proença & Madeira, 2018).

A responsabilidade social e ambiental é um processo contínuo, progressivo e voluntário que congrega, por um lado, a competência da empresa em cooperar e interagir com a comunidade sobre questões sociais e ambientais, e, por outro lado, envolve tanto processos de regulamentação, tais como as normas, a gestão dos stakeholders e da ética empresarial, o marketing social e os rótulos sociais e ecológicos, como processos de execução de obrigações ambientais legais (Mascarenhas & Fernandes Costa, 2011)**.**

A relação entre os 2 conceitos é notória, uma vez que ambos são importantes e se complementam, na medida em que uma empresa que detenha um modelo de negócio baseado numa perspetiva ambientalista e social, terá de ter uma condição económica viável para que se consiga manter em atividade. No caso da app em estudo, podemos afirmar que até ao momento, esta consegue conjugar os seus princípios e valores com a obtenção de lucros, mantendo-se sustentável, ao mesmo tempo que tem vindo a crescer e a dinamizar-se. (Too Good To Go, 2020)

Em suma, a app To Good To Go é um exemplo atual de sucesso, visto que consegue aliar a sua ambição, no que se refere aos seus objetivos e propósito como empresa, com a necessidade de obtenção de lucros, de forma a continuar a ser economicamente viável, mantendo em simultâneo a sua preocupação social e ambiental. Por fim, podemos também afirmar que, a aplicação em estudo é também um caso de inovação e não de mera invenção, pois não se tratar apenas de um conjunto de ideias ou protótipos, mas sim de uma transformação de ideias de que resultam aplicações úteis,

conducentes a melhoramentos, as quais são aceites pelo mercado e largamente difundidas - como é o caso da Too Good To Go, uma vez que já possui 27 milhões de utilizadores (Too Good To Go, 2020).

2. **De que forma o uso da aplicação contribui para a atração de novos clientes e consumidores a estabelecimentos comerciais?**

O uso da aplicação To Good To Go contribui de forma positiva para a atração de novos e potenciais consumidores a estabelecimentos comerciais, uma vez que, os preços relativamente baixos praticados pela mesma, levam a que indivíduos experimentem as refeições excedentárias dos estabelecimentos, gostem do produto, bem como dos serviços e, consequentemente voltem a comprar.

Este modelo de negócio inovador consegue captar a atenção de um novo segmento de clientes que pretende experimentar novos conceitos de negócio, que procura adquirir produtos alimentares a preços mais baixos ou que apenas pretende contribuir para um mundo mais sustentável, ajudando os negócios locais (Too Good To Go, 2020). Na app é possível agendar uma hora para a recolha das encomendas, o que evita filas e aglomerações de clientes, o que, neste contexto de pandemia, é bastante importante.

3. **Relacione a abordagem da economia circular com o modelo Resolve, tendo em conta a app apresentada.**

A economia circular (Anexo I) consiste num sistema onde os produtos e materiais são mantidos e utilizados ao máximo, prolongando assim o seu ciclo de vida. De uma perspetiva mais abrangente, define-se como um sistema económico baseado em modelos de negócio que substituem o conceito de fim de vida por redução, reutilização alternativa, reciclagem e recuperação de materiais nos processos de produção/distribuição e consumo, operando a nível micro (produtos, empresas e consumidores), meso (eco parques industriais) e macro (cidades, regiões, nações ou globalmente). O objetivo consiste em alcançar o desenvolvimento sustentável, o que implica qualidade ambiental, prosperidade económica e equidade social para as gerações atuais e futuras (Ellen Macarthur Foundation, 2015).
Existem 6 ações possíveis de adotar por parte de empresas e governos, de maneira a evoluir para uma economia circular, sendo que essas ações juntas originam o Modelo ReSolve (Anexo II). Essas ações são: regenerar, compartilhar, otimizar, ciclar, virtualizar e trocar (Ellen Macarthur Foundation, 2015). Regenerar está associada à mudança para energias e materiais renováveis e à devolução de recursos biológicos à biosfera, o quando possível; compartilhar significa a reutilização e partilha de produtos sempre que praticável; otimizar relaciona-se com o aumento do desempenho e eficácia do produto; ciclar, como o próprio nome indica, consiste na reciclagem de materiais e produtos; virtualizar relaciona-se com a passagem de, quando exequível, certos produtos ou serviços para o mundo digital, como as compras online ou os e-books (livros que se podem ler na internet); por fim, trocar consiste na substituição de materiais não renováveis por outros novos e mais avançados, como por exemplo a impressão em 3D (Eco.nomia, 2020). Este modelo confere às empresas e governos uma maneira de criar estratégias circulares e iniciativas, com o objetivo de os fazer crescer. Estas ações promovem o aumento da utilização de ativos físicos, prolongam a sua vida e propiciam a substituição do uso de recursos finitos pelo de fontes renováveis. Cada ação reforça e acelera o desempenho das outras. (Ellen Macarthur Foundation, 2015).
A To Good To Go é uma aplicação que se baseia nestes 2 conceitos, isto porque, existe uma preocupação por parte da app em otimizar o rendimento de recursos fazendo circular produtos que iriam para o lixo. Ou seja, o facto de esta aplicação móvel querer combater o desperdício de produtos alimentares, faz com que a mesma se relacione diretamente com a circulação destes, pois evita que os mesmos não sejam aproveitados e adquiridos/consumidos. Associado a este princípio da economia circular, é possível salientar as ações da estrutura do Modelo Resolve, uma vez que, o combate ao desperdício alimentar é uma forma de otimizar e ciclar o consumo eficiente desses mesmos produtos. Indo, novamente, ao encontro da estrutura do modelo ReSolve, esta app pretender estimular a efetividade do sistema, revelando e excluindo as externalidades negativas, já que os restaurantes e cafés que estão associados à Too Good To Go evitam, de certo modo, desperdiçar os seus ativos, passando assim a lucrar com algo que, à partida, era considerado lixo. Em suma, o que antes era desperdiçado, não era valorizado e não trazia rendimento às empresas, agora fornece rendimento às mesmas, combate problemas ambientais, como o desperdício alimentar e a poluição do meio ambiente.
Desta forma, a app soube identificar oportunidades para se inserir no mercado e, assim, integrar-se de um modo eficaz e lucrativo no mesmo pois, fazendo uso dos fundamentos da economia circular e das ações do Modelo ReSolve, procura criar um negócio de impacto social, já que consegue reaproveitar comida que seria deitada fora, vendendo-a a um preço mais baixo. Desta maneira, a Too Good To Go consegue também auxiliar indivíduos com recursos económicos mais baixos e que, por isso, teriam dificuldades em adquirir refeições em estabelecimentos de confiança, como é o caso dos parceiros da app.

4. **Em que medida considera imperativo a digitalização dos modelos de negócio para garantir a sua sustentabilidade?**

Os negócios digitais têm uma elevada importância, uma vez que, no contexto de pandemia que se vive, foi necessário digitalizar diversos negócios, para que estes se pudessem adequar aos novos tempos e a novas rotinas, fazendo com que o que não era digital, passasse a sê-lo.

Como já mencionado, para além da pandemia atual, a evolução tecnológica já nos levava a crer que, de qualquer modo, as atividades dos mais diversos setores - onde se incluem os negócios sustentáveis - teriam uma tendência crescente para se digitalizar e aderir às tecnologias, cada vez mais avançadas, associadas à evolução do marketing digital. Contextualizando, o marketing digital é qualquer forma de marketing de produtos ou serviços que envolva dispositivos eletrónicos; são ações de comunicação que as empresas podem utilizar por meio da internet, e outros meios digitais, para assim divulgar e comercializar os seus produtos, atraindo novos clientes e melhorando a sua rede de relacionamentos (NeilPatel, 2020).
A To Good To Go é um modelo de negócio sustentável e também digital, já que se necessita de um smartphone para aceder à app, o que facilita bastante o processo de compra das refeições, pois reduz o tempo gasto, promove a praticidade e evita-se a aglomeração exagerada de indivíduos (Too Good To Go, 2020).
Supondo que a To Good To Go, não era uma app, esta seria apenas uma empresa local que vendia um número elevado de refeições a preços baixos. Certamente, não atingiria um número tão elevado de consumidores como o faz hoje, não conseguiria atingir os seus objetivos no que respeita à preocupação ambiental e social, bem como não obteria os rendimentos que obtém atualmente, sendo uma app. Deste ponto de vista, o facto de este negócio ser digital, faz com que a To Good To Go tenha uma projeção muito mais elevada, o que permite uma maior notoriedade e tudo o que disso advém.
Deste modo, a evolução das novas tecnologias, e por consequência do marketing digital, permite às empresas analisar, planear, implementar e controlar determinados programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefícios com o seu público-alvo, a fim de atingir os seus objetivos enquanto organização. (Benetti, 2020) Através do marketing digital, as empresas e organizações conseguem, mediante ferramentas como redes sociais, e-mail, sites e apps, aproximarem-se do seu target e, entender assim, como estes agem no seu quotidiano, quais as suas preferências atuais, o que valorizam mais num determinado produto ou serviço, entre outros aspetos (Benetti, 2020).

## 4. CONCLUSÕES

Os padrões de consumo atuais já não são sustentáveis e estão a comprometer o futuro das próximas gerações. É necessário aumentar os comportamentos e práticas de consumo sustentável, com o objetivo de diminuir os impactos negativos do consumo no meio ambiente e alcançar o desenvolvimento sustentável. No entanto, as práticas de consumo amigas do ambiente, muitas vezes, não são levadas a cabo pelos indivíduos, uma vez que são percebidas como "não normais" ou “não necessárias” e, mudar mentalidades, bem como o comportamento dos consumidores em relação a elas, é bastante complexo e moroso.

Assim, um processo de normalização social poderia reposicionar as práticas de consumo sustentável como normais, incentivando os consumidores a adotar esses comportamentos e, como parte desse processo o marketing pode atuar como uma ferramenta crucial, utilizando as suas técnicas, de modo a potencializar o processo junto aos consumidores.

Também num contexto de competitividade entre empresas, escassez de recursos, desperdício alimentar e preocupação com o mundo onde vivemos, as empresas devem procurar desenvolver todo o negócio, oferecendo produtos e serviços com elevado valor percebido pelo cliente. Desta maneira, observa-se o incremento da importância do desenvolvimento estratégico de atividades, considerando as questões “o que quer a empresa ser/tornar-se”, “onde quer a empresa chegar” e “quais os recursos disponíveis e necessários para tal”. Ergue-se, então, a indispensabilidade de arquitetar melhores soluções para os problemas quotidianos e novas oportunidades de alcançar e cativar os indivíduos, de maneira a melhorar a sua qualidade de vida.

Posto isto, a procura de modelos de negócio sustentáveis, como ferramenta impulsionadora de vantagem competitiva, é fundamental para que organizações se destaquem e tenham longevidade no mercado, devendo o conceito de sustentabilidade estar presente em todos os pormenores da organização, desde os processos aos produtos. Também a inovação e a digitalização - que obrigam as empresas a repensar os seus modelos de negócio pela surpreendente gama de oportunidades e ameaças que as envolvem - são a principal alavanca para um bom desempenho, não só ao nível dos impactos sociais que daí advêm, mas também a nível financeiro e de sustentabilidade, como se verificou na app Too Good To Go.

Nesta perspetiva, uma das maiores oportunidades para a indústria da economia circular está no lançamento de modelos de negócio também eles circulares e sustentáveis, o que significa realizar negócios que reduzam ou eliminem impactos ambientais negativos, a formação de resíduos e façam com que os recursos e produtos circulem durante um maior período de tempo. Os modelos de negócio que atuam na lógica da economia circular, como é o caso da Too Good To Go, entregam muito mais do que produtos ou serviços, mas também benefícios que vão para lá da relação empresa-cliente.

No que respeita à legislação relativa ao desperdício alimentar, os legisladores deveriam regulamentar a doação de bens alimentares excedentes e a sua redistribuição para fins de solidariedade social com o objetivo, não só, mas também de, por exemplo, distribuir esses bens alimentares por pessoas com comprovada carência económica. Como existe resistência

à mudança, uma outra proposta seria a conceção de benefícios fiscais às empresas que adotem medidas com vista à redução do desperdício, defendendo ainda uma aposta na formação e sensibilização social de todos os intervenientes que operam na cadeia de gestão dos géneros alimentares.

A forma descomedida como se consomem e distribuem os recursos do planeta, originam uma colossal quantidade de desperdício e leva a discrepâncias evidentes no acesso aos mesmos. Num mundo onde indivíduos sobrevivem em cenários de grande fragilidade a nível financeiro e social, em risco ou efetiva situação de pobreza é imperativo introduzir normas e regulamentos que imponham uma mais sensata e adequada distribuição de bens alimentares e a uma maior responsabilidade social, favorecendo um consumo e distribuição de bens mais consciente e eficiente.

**WEBGRAFIA**


Benetti, R. (2020). *organicadigital*. Obtido de organicadigital: https://www.organicadigital.com/blog/afinal-como-funciona-o-marketing-digital/ [Consultado em 23 de Outubro de 2020]

Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar. (fevereiro de 2020). Obtido de https://www.cncda.gov.pt/images/iniciativas_nacionais/Ficha_Iniciativas_CNCDA_TGTG.pdf [Consultado em 27 de Outubro de 2020]

Eco.nomia. (2020). *O que é a economia circular?* Obtido de https://eco.nomia.pt/pt/economia-circular/estrategias [Consultado em 31 de Outubro de 2020]

Ellen Macarthur Foundation. (2015). *What is the circular economy*. Obtido de https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy [Consultado em 01 de novembro de 2020]

European Commission. (2017). *Food Waste*. Obtido de European Commission: https://ec.europa.eu/food/safety/food_waste_en [Consultado em 23 de Outubro de 2020]

FAO. (2020). *Food and Agriculture Organization of the United Nations.* Obtido de Crop production and natural resource use: http://www.fao.org/3/y4252e/y4252e06.htm [Consultado em 28 de Outubro de 2020]

FAO. (2020). *Food wastage: Key facts and figures.* Obtido de Food and Agriculture World of the United Nations (FAO): http://www.fao.org/news/story/en/item/196402/icode/ [Consultado em 28 de Outubro de 2020]

FAO. (2020). *Hunger and food insecurity.* Obtido de Food and Agriculture Organization of the United Nations: http://www.fao.org/hunger/en/[Consultado em 28 de Outubro de 2020]

Link to Leaders. (30 de Outubro de 2019). *Too Good To Go, a aplicação que usa a tecnologia para o bem*. Obtido de link to leaders: https://linktoleaders.com/too-good-to-go-a-aplicacao-que-usa-a-tecnologia-para-o-bem-madalena-rugeroni/ [Consultado em 01 de novembro de 2020]

Marketeer. (20 de Maio de 2020). *Quando foi a última vez que mandou comida para o lixo?* Obtido de Marketeer: https://marketeer.sapo.pt/quando-foi-a-ultima-vez-que-mandou-comida-para-o-lixo [Consultado em 01 de novembro de 2020]

Mascarenhas, M. P., & Fernandes Costa, C. (2011). *Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas*. Obtido de Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/23915/1/Responsabilidade%20Social%20e%20Ambiental%20das%20Empresas.%20Uma%20perspectiva%20sociol%C3%B3gica.pdf [Consultado em 29 de Outubro de 2020]

Proença, C. C., & Madeira, M. J. (julho de 2018). *ubibliorum.* Obtido de Modelo de Negócio Sustentável: https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/9457 [Consultado em 31 de Outubro de 2020]

*NeilPatel. (2020). The All-In-One SEO Tool. Obtido de neilpatel: https://neilpatel.com/what-is-digital-marketing/* [Consultado em 25 de Outubro de 2020]

Too Good To Go. (2020). *Como usar a Too Good To Go?* Obtido de Too Good To Go: https://toogoodtogo.pt/pt/blog/como-usar-a-too-good-to-go [Consultado em 23 de Outubro de 2020]

Too Good To Go. (2020). *The story of too good to go.* Obtido de Zero wate consumption & productio: https://zerowasteeurope.eu/wp-content/uploads/2020/01/zero_waste_europe_CS7_CP_TooGoodToGo_en.pdf [Consultado em 23 de Outubro de 2020]

Too Good To You. (27 de outubro de 2020). Obtido de Too Good To You: https://toogoodtogo.pt/pt/ [Consultado em 23 de Outubro de 2020]

TSF - Rádio Notícias. (2019). *Comida de luxo a preço de 'lixo'. Há uma app que combate o desperdício*. Obtido de https://www.tsf.pt/programa/verdes-habitos/comida-de-luxo-a-preco-de-lixo-ha-uma-app-que-combate-o-desperdicio-11640045.html [Consultado em 23 de Outubro de 2020]

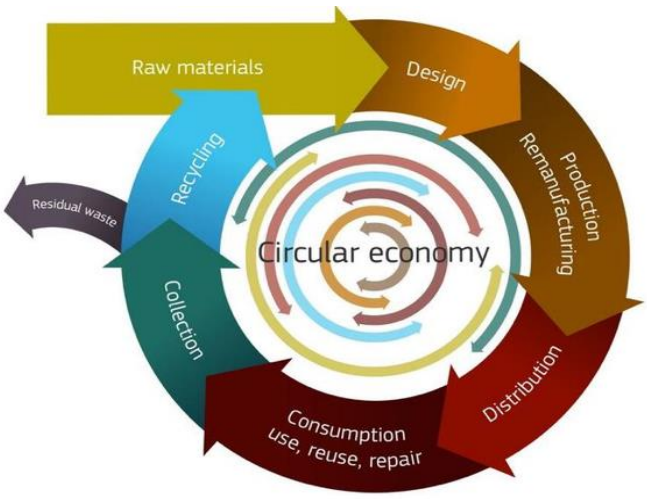
United Nations. (24 de 10 de 2020). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development., (p. 26 e 27). Obtido de Sustainable Development Goals - Knowledge Platform- United Nations: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf [Consultado em 25 de Outubro de 2020]

WWF. (24 de 10 de 2020). *Fight climate change by preventing food waste.* Obtido de World Wide Fund for Nature: https://www.worldwildlife.org/stories/fight-climate-change-by-preventing-food-waste [Consultado em 25 de Outubro de 2020]

**ANEXOS**

**ANEXO I**

**Esquema ilustrativo do conceito de Economia Circular**




Fonte: (Eco.nomia, 2020)

**ANEXO II**

**Tabela explicativa do Modelo ReSolve**

| | |
|---|---|
| **REGENERATE**<br>**REGENERAR** | • Mudar para energia e materiais renováveis<br>• Recuperar, reter e restaurar a saúde dos ecossistemas<br>• Devolver recursos biológicos recuperados à biosfera |
| **SHARE**<br>**COMPARTILHAR** | • Compartilhar ativos (p. ex.: automóveis, salas, eletrodomésticos)<br>• Reutilizar/usar produtos de segunda mão<br>• Prolongar a vida dos produtos por meio de manutenção, projetar visando à durabilidade, possibilidade de atualização, etc |
| **OPTIMISE**<br>**OTIMIZAR** | • Aumentar o desempenho/eficiência do produto<br>• Remover resíduos na produção e na cadeia de suprimentos<br>• Alavancar big data, automação, sensoriamento e direção remotos |
| **LOOP**<br>**CICLAR** | • Remanufaturar produtos ou componentes<br>• Reciclar materiais<br>• Usar digestão anaeróbia<br>• Extrair substâncias bioquímicas dos resíduos orgânicos |
| **VIRTUALISE**<br>**VIRTUALIZAR** | • Desmaterializar diretamente (p. ex.: livros, CDs, DVDs, viagens)<br>• Desmaterializar indiretamente (p. ex.: compras on-line) |
| **EXCHANGE**<br>**TROCAR** | • Substituir materiais não renováveis antigos por outros mais avançados<br>• Aplicar novas tecnologias (p. ex.: impressão 3D)<br>• Optar por novos produtos/serviços (p. ex.: transporte multimodal) |

Fonte: (Ellen Macarthur Foundation, 2015)

# COOPERATIVISMO E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA EMPRESA BRASILEIRA SICREDI

**Tutores:**

**Paulo Gonçalves**
(*ISCAP – Politécnico do Porto, Portugal)*
**Susana Bernardino**
(*ISCAP – Politécnico do Porto, Portugal)*

**Estudantes:**

**Diogo Oliveira**
**Eliton Silva**
**João Gonçalves**
**Yan Paixão**

**RESUMO**

A responsabiliade social empresarial constitui um instrumento determinante na gestão e bem estar social. Este trabalho analisa o Programa a União faz a Vida da Cooperativa de crédito Sicredi e evidencia suas práticas de responsabilidade social empresarial no Brasil. O Sicredi é uma cooperativa preocupada com a satisfação dos seus associados, de acordo com princípios éticos, morais, cooperativos e social.

A Sicredi desenvolve três programas e projetos, nomeadamente: Programa Crescer; Programa Pertencer; Programa A União faz a Vida. Esse último é foco de nosso estudo. É uma iniciativa de responsabilidade social do Sicredi, o qual, tem como objetivo construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania, buscando cidadãos mais cooperativos e integrados à comunidade.

**ABSTRACT**

Corporate social responsibility is a key instrument in management and social welfare. This paper analyzes the Program the Union makes the Life of the Credit Union Sicredi and highlights its practices of corporate social responsibility in Brazil. Sicredi is a cooperative concerned with the satisfaction of its members, in accordance with ethical, moral, cooperative and social principles.

Sicredi develops three programs and projects, namely: Programa Crescer; Belonging Program; The Union makes Life Program. The latter is the focus of our study. It is a Sicredi social responsibility initiative, which aims to build and experience attitudes and values of cooperation and citizenship, seeking more cooperative and integrated citizens in the community.

## 1. INTRODUÇÃO

O Sicredi é a primeira instituição financeira cooperativa do Brasil, tendo mais de 4 milhões de associados presentes em 22 estados brasileiros, unidos por 114 cooperativas. A sua atuação vai além das finanças. Reconhecida pelo Ministério da Justiça do Brasil como uma Organização de Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), a Fundação trabalha para manter viva a essência do cooperativismo, por meio de ações diretamente ligadas à educação e cultura. O Sicredi reúne diversos cooperados, integrando um conjunto de sócios, onde todos adquirem pequenas cotas, tornando-se, assim, sócios, em prol do crescimento mútuo. Passando a ser dono dessa instituição, cada sócio tem a possibilidade de participar e de utilizar produtos financeiros para seu desenvolvimento financeiro e, por outro lado, tendo a voz nas decisões do negócio, tem participação nos resultados da instituição.

O Programa A União Faz a Vida foi oficialmente criado em 1995, depois dos gestores perceberem como era importante promover a educação para um mundo mais cooperativo. Apesar do lançamento do Programa A União Faz A Vida, em 1995, sua gestação começou um pouco antes, em 1993, no Centro de Desenvolvimento e Pesquisa sobre Cooperativismo da Universidade do Rio dos Sinos, em São Leopoldo no estado do Rio Grande do Sul. O apoio do padre Roque Lauchner, então coordenador do Centro, foi fundamental. Os principais objetivos do programa, foi desenvolver um programa de educação cooperativa; contratar especialistas em diversas disciplinas curriculares de ensino e propor uma nova metodologia de ensino que privilegiasse o empreendedorismo e a cooperação. O projeto piloto foi implantado em Santo Cristo no Rio Grande do Sul. A partir daí o Programa só cresceu, chegando a novas regiões do Brasil e ajudando a promover os princípios de cooperação e cidadania. (Sicredi, 2020).




Figura 1. Tela de início da página web oficial do Programa A União faz a Vida.

**Fonte:**[https://www.auniaofazavida.com.br/o-programa/historico.html], acesso em 5/11/2020.

Neste contexto, a justificação da escolha e análise do Programa a União faz a Vida, em termos, de RSE deve ser associada aos fundamentos éticos, princípios e valores trabalhados e exercitados pelas organizações, tal como a Sicredi.

Este trabalho está dividido em quatro partes: a primeira, composta por esta introdução, onde apresenta a instituição a ser estudada. A segunda, pelo desenvolvimento do caso, dividida em tópicos: Responsabilidade Social Empresarial (RSE); (2.2) Cooperativismo de Crédito; e (2.3) Programa A União faz a Vida. Na terceira seção, encontram-se as Perguntas para Discussão e, por fim, na quarta seção, são apresentados as Conclusões/Valorações.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

### 2.1 Responsabilidade Social Empresarial

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE), segundo Oliveira (2002), é um conceito bastante amplo, pois refere-se a todas as ações e relações da empresa com o público que ela interage. Assim, complementa Oliveira e Ciroletti (2016), a RSE estabelece laços essenciais junto com a comunidade, sejam eles, empregados, consumidores, mercado e comunidade, restabelecendo relacionamento democrático, como fator decisivo para implementação de políticas econômicas. Na maioria dos casos, ela reflete o impacto social e a resposta de empresas de sucesso ( Khawaja, Ali & Mostapha, 2021).

A questão da RSE vai além da postura legal ou práticas de apoio à comunidade, mas, é algo que precisa ter foco na qualidade das relações e gerar valor para todos os envolvidos (Oliveira e Ciroletti 2016). A partir dessa ideia, as empresas passaram a ter um olhar diferente em relação às suas ações corporativas, deixando de lado a visão de que apenas o lucro e seus interesses particulares são importantes, mas, passando a pensar no tema RSE de maneira estratégica, incorporando o conceito aos negócios e, por consequência, melhorando a competitividade e a imagem da empresa (Oliveira 2002). É uma política que ajuda a gerenciar a mudança, contribuindo para criação de programas com maior competitividade e produtividade, contribuindo para a transformação da gestão (Redendo, Palma & Daza 2020).

Para Marques Oliveira (2019) a RSE não se limita a meras marcas sociais ou simples aparências, mas sim a um compromisso com valores e ações concretas. Tendo defendido à ideia de que agora é fácil entender quais empresas são enganosas e quais empresas estão realmente comprometidas com essa visão.

Segundo Sauerbronn e Sauerbronn (2011), o interesse das empresas pela RSE cresceu no Brasil a partir da década de 1990, quando foram criadas, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE) com a intenção de disseminar as práticas de RSE e do investimento social privado.

No Brasil, o Instituto Ethos (2003) promove práticas que consideram a RSE como uma forma de gestão definida pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos, com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

A RSE é algo essencial no contexto organizacional, traduzindo o compromisso da empresa com o desenvolvimento da comunidade em que está inserida, transformado em ações concretas que afetam a sociedade positivamente. Com isso, justifica-se o presente estudo, para demonstrar como a gestão da RSE social vem sendo praticada pela organização, denominada cooperativa de crédito Sicredi nas regiões que recebem o programa A União faz a Vida, destacando como estas ações beneficiam os públicos envolvidos no seu contexto, sejam eles associados, colaboradores, clientes e comunidade.

**2.2. Cooperativismo de crédito**

Para a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2014), o cooperativismo é a mais do que uma forma ideal de organização, é um movimento, uma filosofia de vida e um modelo socioeconômico, capaz de integrar desenvolvimento econômico e bem-estar social. Sua fundamentação baseia-se na participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. Unido a valores universais, o cooperativismo se desenvolve independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade. É fundamentado na união de pessoas e não apenas de capital, visa às necessidades do grupo e não apenas o lucro. Busca, através trabalho comum, prosperidade conjunta e não apenas individual. São estas características que diferenciam o cooperativismo e fazem dele a alternativa socioeconômica que leva ao triunfo com equilíbrio e justiça aos seus cooperados (OCB 2014).

De acordo com Klein (2005), o cooperativismo é como uma doutrina que apregoa a cooperação entre as pessoas, fazendo com que suas capacidades individuais sejam otimizadas e que estas, coletivamente empregadas, formem um grupo em sinergia, alcançando melhores resultados, tanto, quantitativamente, como qualitativamente na área onde empregam o cooperativismo.

Segundo Pinheiro (2007), o local onde surgiu a primeira cooperativa do mundo foi a Sociedade dos Probos Pioneiros, fundada no dia 21 de dezembro de 1844, na cidade de Rochdale, na Inglaterra. Porém, a primeira cooperativa de crédito surgiu apenas em 1856 na cidade de Delitzsch, na Alemanha; surgiram, também, na Alemanha as primeiras cooperativas de crédito rural, com iniciativa de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, que ficaram conhecidas como Caixas de Crédito Raiffeisen, sendo até os dias atuais este tipo de cooperativa muito popular na Alemanha, influenciando de certa forma a constituição e o funcionamento das cooperativas de crédito rural brasileiras.

Durante os últimos anos, ocorreram significativas alterações nas normativas no Brasil que possuem relação com o cooperativismo de crédito. Entre elas está a edição da Resolução CMN n° 3.106 (2003), que permitiu a criação de cooperativas de crédito de livre admissão, e a transformação das cooperativas de crédito existentes nesta nova modalidade. As cooperativas de crédito são uma das instituições financeiras menos estudadas no Brasil e, de modo geral, é ainda grande o desconhecimento sobre o tema. Para Cuevas e Fischer (2006), as cooperativas de crédito são as instituições financeiras pouco estudadas. Em complemento, Pinheiro (2007) constata que é grande o desconhecimento sobre o cooperativismo de crédito no Brasil, tanto pelo público em geral, como entre muitos estudiosos em finanças. Assim, face a algumas lacunas sobre este tema, este estudo visa, estudar a importância das cooperativas de crédito e o desempenho do setor com foco na inadimplência de suas carteiras de crédito.

Conforme aponta Cetorelli e Strahan (2006), a pesquisa econômica, em anos recentes, tem focado intensamente o papel desempenhado pelos mercados financeiros em relação à economia real. Segundo estes autores, diversos estudos têm provido indicação prática que mercados financeiros amplos e bem desenvolvidos estão fortemente relacionados causalmente com o crescimento econômico futuro.

A Lei da Reforma Bancária n° 4595 (1964), marcou o início de um novo arcabouço legal para o sistema cooperativista de crédito no Brasil, traduzido, especialmente, pela criação do Banco Central do Brasil da equiparação das cooperativas de crédito às demais instituições financeiras.

Um dos problemas da economia brasileira é o perfil do crédito para os setores produtivos ou tomadores de empréstimos individuais, não apenas, pelo baixo volume de crédito concedido, como, também, seu custo é proibitivo e prejudicial ao crescimento dos negócios. As alternativas para solucionar esses problemas devem ser norteadas por políticas governamentais adequadas, com participação do setor privado e desenvolvimento do cooperativismo de crédito (Neto Oliveira, 2000).

Segundo Schardong (2003), o sistema de crédito cooperativo oferece menores riscos, pois a cooperativa possui um melhor conhecimento do histórico de crédito de seus sócios, possibilitando uma melhor análise nas concessões de crédito. A estrutura de capital da cooperativa e as fontes de captação, em alguns casos, são menores, o que facilita as operações de crédito, praticadas com expectativa de retorno do capital empregue, face o sistema bancário tradicional. Assim, isto beneficia os associados e democratiza o acesso ao crédito (Schardong, 2003). Cabe ressaltar que a cooperativa Sicredi (2020) desenvolve quatro programas e/ou projetos, sendo:

1) Programa Crescer; 2) Programa Pertencer; 3) Programa A União faz a Vida; 4) Centro de Informação e Memória Sicredi.

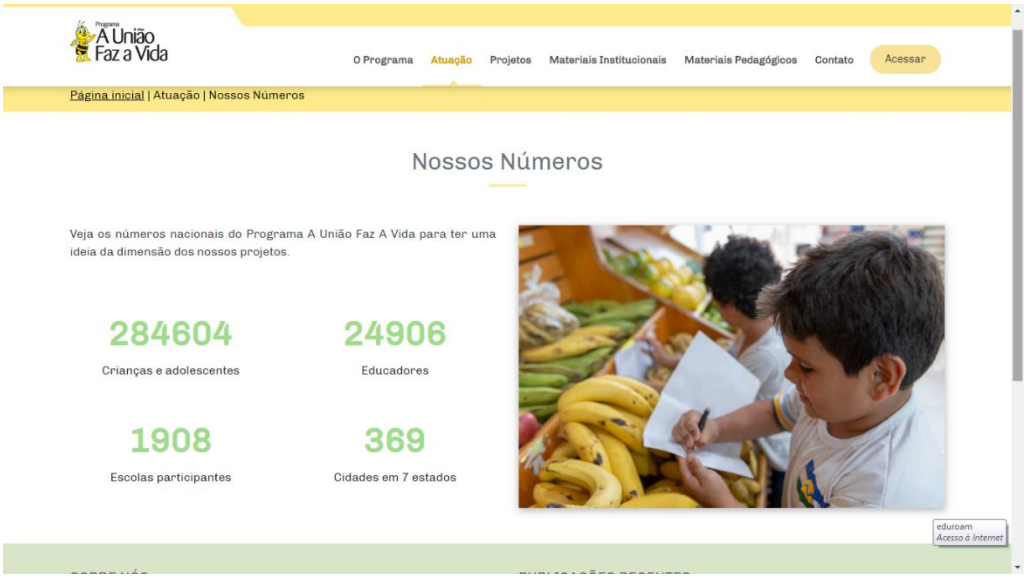
A educação cooperativa age de forma a educar os jovens para que eles aprendam, no ambiente escolar, a desenvolver projetos e iniciativas, capazes de transformar a sociedade e atender aos desejos e anseios das comunidades, pelo que, neste sentido, a cooperação só existe por meio de ações coordenadas entre grupos de pessoas que tenham um objetivo comum, como o Programa A União faz a Vida.

**2.3 Programa A União faz a Vida**

O Programa A União Faz a Vida é a principal iniciativa de RSE da Cooperativa Sicredi que, há mais de 20 anos, atua na educação, promovendo a cooperação e a cidadania, por meio de práticas que desenvolvam o empreendedorismo, a solidariedade, o diálogo, a justiça e o respeito à diversidade, contribuindo para o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens, em grande parte do Brasil (conforme figura 1). Para o programa a cidadania só existe, de fato, quando os seguintes valores éticos estão presentes: igualdade e equidade; respeito à diversidade e liberdade e participação na vida pública. A cooperativa Sicredi, acredita que uma empresa socialmente responsável vai além de simplesmente cumprir com suas obrigações e, sim, sempre contribuir para a melhoria de vida de uma comunidade em geral, assumindo o compromisso com programas sociais voltados para a prosperidade da sociedade. Nessa perspectiva o programa chegou em três regiões do Brasil, com atuação nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste. O Programa a união faz a vida estimula a perspectiva metodológica do trabalho com projetos, por meio da qual, educadores, crianças, adolescentes e comunidade vivem uma experiência colaborativa de aprendizagem em que definem o que pretendem fazer, escolhem rotas de pesquisa-ação, discutem responsabilidades, estabelecem cronogramas de ação e desenham claramente aonde querem chegar. Essa metodologia prioriza o diálogo, a troca de saberes, a expressão de dúvidas, a resolução de conflitos e a perceção das diferenças. (Sicredi, 2020)

Ashley (2002) destaca que o compromisso de uma organização com a sociedade, através de suas ações, atitudes proativas e coerentes com objetivo de melhorar a qualidade de vida de uma comunidade, pode ser considerada como responsabilidade social. O Programa a União faz a Vida acredita que desenvolver competências de cooperação é também acreditar em RSE ao construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania.

Figura 2. Números alcançados pelo Programa A União faz a Vida.




Fonte: [https://www.auniaofazavida.com.br/atuacao/nossos-numeros.html], acesso em 5/11/2020.

Para Melo Neto e Froes (1999) as empresas que querem transmitir uma imagem ética e moral, futuramente, podem ser beneficiadas com resultados, pelas suas atitudes, utilizando a prática da RSE, como estratégia de valorização de produtos, serviços e estratégias sociais de desenvolvimento da comunidade. E, como retrata a figura 2, acima, 284.604 crianças e adolescentes são beneficiadas com o programa, considerando as 369 cidades envolvidas, contemplando as regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, totalizando sete estados. São 24.906 educadores mediando o processo de ensino aprendizagem das crianças e adolescentes, totalizando 1.908 escolas participantes do programa (Sicredi, 2020).

É, assim que a Sicredi, como empresa socialmente responsável vai além de simplesmente cumprir com suas obrigações comuns e que lhes cabem; ela tem sempre o objetivo de contribuir para a melhoria de vida de uma comunidade em geral, assumindo o compromisso com programas sociais voltados para o futuro da sociedade.

Segundo Oliveira Neto (2000) uma conduta só é considerada socialmente responsável, quando há necessidade de reavaliar os processos e valores, além da postura ética e da forma como ela se relaciona com seus diversos públicos: fornecedores, comunidade, poder público, clientes, funcionários, consumidor, acionistas e também com o seu meio ambiente.

Neste contexto, a Sicredi interage com diversos *players* e em diversos Estados do Brasil. Como é possível observar na figura 3.

Figura 3. Mapa de abrangência do Programa A União faz a Vida




Fonte: [https://www.auniaofazavida.com.br/atuacao/nossos-numeros.html], acesso em 5/11/2020.

No Estado do Mato Grosso representado pela cor azul, onde existe a terceira maior concentração de crianças e adolescentes atendidas pelo programa, como pode ser observado na figura acima, o programa se faz presente em vinte e sete municípios, em 258 escolas, envolvendo 3.421 educadores, totalizando 69.307 crianças e adolescente beneficiados pelo programa, sendo apoiada por oito Cooperativas Sicredi.

Já no Estado de Goiás, como também no Estado do Mato Grosso do Sul representado pela cor amarela, o primeiro compreende um programa que atinge um município, em duas escolas, com trinta e quatro educadores, compreendendo um atendimento de 699 crianças e adolescentes, com apoio de uma Cooperativa Sicredi. Em seguida o segundo Estado, retrata o programa em dois municípios, em quatro escolas, envolvendo 54 educadores, atendendo 841 crianças e adolescente com apoio de duas Cooperativas Sicredi.

O Estado de São Paulo representado pela cor verde, retrata a quarta maior concentração de crianças e adolescentes que participam do programa a União faz a vida. Desenvolvido em vinte e oito municípios, em 145 escolas, com 1.512 educadores envolvidos, totalizando 20.651 crianças e adolescentes atendidos. Com colaboração de quatro Cooperativas Sicredi.

Já o Estado do Paraná representado pela cor verde juntamente com o Estado de São Paulo, é a segunda maior concentração de crianças e adolescentes atendidos, como mostra a figura 3, o programa está presente em 137 municípios, desenvolvido em 628 escolas, envolvendo um total de 7.866 de educadores, totalizando 82.037 crianças e adolescentes atendidos, com 21 Cooperativas Sicredi envolvidas.

No Estado de Santa Catarina e no Estado do Rio Grande do Sul representados pela cor rosa, sendo que o primeiro Estado desenvolve o programa em seis municípios e 14 escolas, envolvendo 207 educadores, totalizando 2.028 crianças e adolescentes atendidas, com uma Cooperativa Sicredi envolvida. Já o Estado de Santa Catarina, está presente em 168 municípios, em 854 escolas, com 11.812 educadores envolvidos, totalizando 109.041 crianças e adolescentes participantes do programa e com 30 Cooperativas Sicredi envolvidas.

Conforme a definição do Instituto Ethos (2003), a RSE é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos, com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e a redução das desigualdades sociais.

Neste âmbito, o programa estudado, neste trabalho, possui um compromisso com diversos públicos, que querem ver seus objetivos e desejos realizados. No entanto, para concretizar esse objetivo uma equipe de participantes forma um grupo denominado de Rede de Compromisso (conforme figura 4), formado de:

Figura 4. Rede de Compromisso




Fonte: [https://www.auniaofazavida.com.br/o-programa/rede-de-ompromisso.html]. Acesso em 07/11/2020.

Com objetivo de promover a educação cooperativa a rede está alicerçado em:

- ✓ Gestores: São as entidades que fazem parte do Sicredi e que idealizaram e colocaram o Programa A União Faz A Vida em prática. Planejam e executam as ações do Programa de forma estratégica;
- ✓ Parceiros: São os responsáveis pelos locais onde o Programa é colocado em prática, como secretarias de Educação, ONGs e outras instituições;

- ✓ Apoiadores: São pessoas ou instituições que apoiam as ações do Programa de diversas formas, inclusive financeiramente: empresas, pais, familiares e outros;
- ✓ Assessorias pedagógicas: Promovem as formações dos educadores que, na sequência, conduzem o processo educacional de crianças e jovens com foco no princípios do Programa. Podem ser universidades ou outras instituições qualificadas;
- ✓ Crianças e adolescentes: São os protagonistas do processo de aprendizagem, que é mediado pelos educadores;
- ✓ Educadores: Todos os profissionais envolvidos no processo educativo, dentro e fora da sala de aula: professores, diretores, coordenadores pedagógicos, entre outros.

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1**. Qual a importância da RSE desenvolvida pela Cooperativa Sicredi, através do Programa a União faz a Vida?

Um programa de responsabilidade social bem estruturado e construído se torna visível e reconhecido, seja internamente ou externamente, sendo que o segundo é o meio pelo qual a empresa se transforma e ganha reconhecimento e constrói uma imagem positiva com impactos positivos na comunidade. Trata-se de uma questão estratégica, pois, dessa forma cria-se diferenciais de competitividade. A empresa atrai mais clientes e parceiros, melhorando sua produtividade, além de se utilizar de estratégias para tornar responsável a imagem de seus produtos/serviços. E nessa busca de inovação e competitividade de mercado, por outro lado a sociedade se beneficia com os investimentos sociais.

**Pergunta 2**. Quais os compromissos do Programa a União faz a Vida, com a sociedade?

O programa desenvolve vários compromissos com a sociedade brasileira, seja de modo institucional, comunitário ou social. No âmbito comunitário ou social o programa busca construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania. Para o Programa A União Faz A Vida ”a cidadania só existe, de fato, quando os seguintes valores éticos estão presentes: igualdade e equidade; respeito e diversidade; liberdade e participação na vida pública” (Programa a União faz a Vida, 2019). Além disso, o compromisso do programa com a educação, ultrapassa ideais meramente de projeto social. Ela mantém constante diálogo com parceiros e organizações educacionais de maneira a contribuir com a formação de crianças e adolescentes com o propósito de projetar novas gerações de jovens inovadores e empreendedores.

**Pergunta 3**. Como deve agir a empresa para que seu objetivo, com a RSE, não seja impactado com a crise e instabilidade econômica?

Considerando que a crise e instabilidade económica é uma ameaça mundial, com esse fenômeno de acontecimentos, por um lado se tem menos investimento, pois atinge os o planejamento de recursos financeiros direcionados para os programas sociais e, por outro lado, mostra a capacidade de inovação das empresas em buscar outros meios, formas de captar recursos para os projetos, mobilizando pessoas e ideais que buscam o fortalecimento dos projetos sociais.

## 4. CONCLUSÕES

A RSE deve decorrer de ações efetivas de empresas comprometidas com a sociedade, baseada em princípios de valores éticos, institucionais, comunitários ou sociais.

Na visão que a educação se torna a principal ferramenta para diminuir problemas de desigualdades sociais, a Cooperativa Sicredi criou o Programa a União faz a Vida, que objetiva construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania. A educação cooperativa age de forma a educar os jovens para que eles aprendam, no ambiente escolar, a desenvolver projetos e iniciativas capazes de transformar a sociedade e atender aos desejos e anseios das comunidades. Já a educação cidadã caracteriza nos direitos e deveres, ter a total capacidade de colocar esses direitos e deveres em prática é o principal significado de cidadania. Uma sociedade democrática na qual todos têm voz é o lugar onde a cidadania se manifesta.

Concluímos que o Programa a União faz a Vida, iniciada pela Cooperativa Sicredi, é uma iniciativa que preza por ações de RSE geradoras de mudança cultural e educacional, contribuindo para o fortalecimento de valores, de uma conduta ética e transparente em favor do bem comum, considerando e acreditando nas crianças e adolescentes do Brasil. Não é mera coincidência que a abelha se tornou a mascote do programa, pois, da mesma forma que as abelhas espalham o pólen na natureza o que ajuda as plantas a formarem novas sementes e, consequentemente, o nascimento de mais plantas e flores, o Programa A União Faz A Vida quer semear novas gerações de jovens cooperativos e cidadãos.

## BIBLIOGRAFIA


Ashely, P.A. (2002). Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva.

Cetorelli, N., & Strahan, P. E. (2006). Finance as a barrier to entry: bank competition and industry structure in local U.S. markets. The Journal of Finance, February, 61(1), 437-461.

Cuevas, C. E., & Fischer, K. P.(2006). Cooperative financial institutions: issues in governance, regulation, and supervision. Washington: The World Bank.

Instituto Ethos (2013). Indicadores Ethos-Sebrae de Responsabilidade Social. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp], Acesso em 9 /11/2020.

Instituto Ethos (2003). Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades. Disponível em: [https://www.ethos.org.br/categoria/publicacoes/], Acesso em 9/11/2020.

Klein, F. J. (2015). Análise jurídica e econômica das sociedades cooperativas no Brasil: O cooperativismo como ferramenta de desenvolvimento social. Disponível em: [http://kleineassociados.com/img/noticias/0b8c2c5802b340e95c2211bfd1ef899c.pdf], Acesso em 6/11/ 2020.

Khawaja, L., Ali, A.A., & Mostapha, N. (2021). The mediating effect of customer satisfaction in relationship with service quality, corporate social responsibility, perceived quality and Brand loyalty. Management Science Letters. Canada, 11, p. 763-772.

Lei nº 4.495 (1964). Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional. Diário Oficial da União, 31 de dezembro, Brasília.

Marques Oliveira, E. (2019). Responsabilidade Social Empresarial, Empreendedorismo Social e Econonomia Solidária: similitudes, ambivalências e possíveis conexões. Revista Observatório. Palmas, v.5, n.5, p. 697-750.

Melo Neto, F., & Froes, C. (1999). Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark.

OCB-Organização das Cooperativas Brasileiras. Cooperativismo: Forma ideal de Organização [201]. Disponivel em: [http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/index.asp], Acesso em 8/11/2020.

Oliveira, A. L. (2002). SA 8000: O Modelo ISSO-9000 aplicado à Responsabilidade Social. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Oliveira, O. M., & Giroletti, D. A. (2016). Avaliação de Programa de Responsabilidade social Empresarial com Aplicação do Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso da Cooperárvore da FIAT Automóveis. Revista de Gestão Ambiental. Sustentabilidade, 5(1).

Oliveira Neto, V. (2000). Responsabilidade social exige ética e coerência. Revista Philip Morris. São Paulo: Bandeirantes.

Pinheiro, M. A. H. (2007). Cooperativas de crédito: História da evolução normativa no Brasil. Brasília: Banco Central do Brasil.

Programa a União faz a Vida (2020). Página web oficial do projeto [https://www.auniaofazavida.com.br/], Acesso em 5/11/2020.

Redondo, R. P., Palma, H.H., & Daza, B.O (2020). Responsabilidad Social Empresarial como Facto de Cambio de la Gestión Empresarial. Dictamen Libre.Barraquilla., 27.

Resolução nº 3.106 (2003). Requisitos e procedimentos para a constituição, a autorização para funcionamento e alterações estatutárias, bem como para o cancelamento da autorização para funcionamento de cooperativas de crédito. Diário Oficial da União. Brasília, DF.

Sauerbronn, F., & Sauerbronn, J.(2011). Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre stakeholders e dimensões sociopolíticas de ações empresariais. Revista de Administração Pública, 45, 435-458.

Schardong, A. (2003). Cooperativa de Crédito: Instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel.

Sicredi (2020). Página web oficial da cooperativa [www.sicredi.com.br], Acesso em 1/11/2020.

# RESPONSABILIDADE SOCIAL DA MERCADONA: ESTRATÉGIA 6.25

**Maria Antónia Rodrigues**
*(Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal)*

**Maria de Fátima Teixeira**

**RESUMO**

Atualmente, a temática da responsabilidade social é algo que está presente na gestão da maioria das organizações. Este tipo de associação a causas sociais ou ambientais tem vantagens não só para a sociedade, mas também para a organização em si.
Este artigo faz referência à forma como a cadeia de supermercado Mercadona trabalha a dinâmica da responsabilidade social. O estudo permite compreender as estratégias que a marca utiliza, quais os tópicos de responsabilidade social mais importantes para a mesma e que alterações foram ou irão ser feitas nesse processo de desenvolvimento social e ambiental.

Palavas-Chave: Responsabilidade Social; Sustentabilidade; Mercadona; Estratégia 6.25.

**ABSTRACT**

Currently, the theme of social responsibility is something that is present in the management of most organizations. This type of association with social or environmental causes has advantages not only for society, but also for the organization itself.
This article refers to the way in which the Mercadona supermarket chain works on the dynamics of social responsibility. The study allows us to understand the strategies that the brand uses, which topics of social responsibility are most important for it and what changes were or will be made in this process of social and environmental development.

Keywords: Social Responsibility; Sustainability; Mercadona; Strategy 6.25.

## 1. INTRODUÇÃO

A Mercadona é uma cadeia de supermercados que iniciou as suas atividades em 1977 e atualmente opera na região da Península Ibérica. Desde o início da sua presença no mercado, a empresa evidência uma grande preocupação pelas questões relacionadas com a responsabilidade social e ambiental evidenciando-a na sua visão "Conseguir uma Cadeia Agroalimentar Sustentável da Mercadona que a Sociedade queira que exista e pela qual sinta orgulho, através da liderança e tendo "O Chefe" (cliente) como farol". Assim sendo, a marca nos últimos anos tem vindo a criar várias estratégias, de forma voluntária, para contribuir no desenvolvimento social e ambiental da sociedade. Uma das medidas mais recentes da Mercadona é a Estratégia 6.25 que está integrada no Sistema de Gestão Ambiental da empresa (Figura 1). Esta nova estratégia está direcionada para a redução de plásticos e a gestão de resíduos, é composta por 6 medidas centradas nessa temática e terá a duração de 5 anos.

Este trabalho irá abordar a forma com a Mercadona trabalha a temática de responsabilidade social na sua organização, a forma com a implementa no mercado e ainda uma descrição da nova estratégia de sustentabilidade, a Estratégia 6.25. Inicialmente irá ser desenvolvido o tema responsabilidade social, em seguida explorar a história da marca Mercadona, irá também ser exposto a forma como a Mercadona trabalha a sua política de responsabilidade social e ainda serão debatidas algumas interrogações que surgiram no decorrer do desenvolvimento do trabalho. Por último, serão apresentadas algumas conclusões relacionadas com os tópicos debatidos no estudo de caso.

**Figura 1**. Página web oficial da Mercadona




Fonte: Mercadona, consultado em 2020

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

### 2.1. Responsabilidade Social

O conceito de responsabilidade social começou a ser debatido no princípio da década de 50, em contextos académicos e empresariais nos Estados Unidos da Améria (EUA), mas só nos anos 60 é que começou a ganhar relevância em território europeu. É possível admitir que este tema ganhou destaque após a publicação da obra literária de Howard Bowen, em 1953 intitulada de Social Responsabilities of the Businessman (Monteiro, 2005).

A partir da década de 60, começaram a surgir vários fenómenos sociais como a luta pela igualdade entre homens e mulheres, pela igualdade racial e por novos valores e atitudes, que levaram as empresas a aplicar novas práticas sociais e ambientais no contexto da responsabilidade social ao nível empresarial para ir de encontro às necessidades da sociedade (Monteiro, 2005). Deste modo, o panorama de responsabilidade social nas empresas passou de um ponto de vista unicamente económico para um ponto de vista ético, ou seja, mais centrado no desenvolvimento da sociedade, nas questões de sustentabilidade e focado no desenvolvimento de valores éticos.

Segundo o Livro Verde da Comissão Europeia (Europeias, 2001, p. 7), o conceito de responsabilidade social é definido como "a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas". Esta definição explica que as empresas devem encontrar uma forma de

contribuir positivamente para a sociedade, gerindo os impactos sociais e ambientais da própria empresa. Após a publicação do Livro Verde, a União Europeia continuou focada na regulamentação desta matéria e, por isso, em 2011 criou um documento que explicava a nova estratégia de responsabilidade social das empresas da União Europeia entre 2011 e 2014, que passa por aumentar a visibilidade da responsabilidade social e disseminar boas práticas, por meio da integração da responsabilidade social na educação, treinamento e pesquisa (Europeias, 2011).

A partir da definição de responsabilidade social e dos documentos europeus destacados anteriormente (Europeias, 2001 e 2011), é possível destacar alguns princípios e pilares fundamentais da responsabilidade social, como, por exemplo, a sustentabilidade, a transparência, a consistência, a voluntariedade, entre outros.

A responsabilidade social das empresas está dividida em duas dimensões: a dimensão interna e a dimensão externa. No que diz respeito à dimensão interna, esta deve ser focada na boa gestão de recursos humanos, nas boas condições de segurança no trabalho e na boa gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. Assim sendo, as empresas devem apostar na criação de ações de formação contínua para os colaboradores, ações de teambuilding e boas condições de higiene, saúde e segurança no trabalho, com o intuito de manter os colaboradores motivados o que irá ser refletido na produtividade, visto que um colaborador motivado trabalha com mais empenho. Relativamente à dimensão externa, esta terá de incidir na forma como a empresa se relaciona com a comunidade, ou seja, explicar a todos os clientes, fornecedores, acionistas, entre outras entidades quais são as preocupações da empresa ao nível ambiental e social, e a partir daí criar projetos de teor voluntário que ajudem a sociedade nessas questões (Europeias, 2001, p. 10 a 18 - Monteiro, 2005).

Uma organização socialmente responsável produz benefícios dentro e fora da organização. Os benefícios internos são a fidelização do cliente, grande potencial de inovação, a diferenciação para com a concorrência ao qual se sucede um aumento de receita, maior competitividade no mercado, aumento da eficiência dos processos de produção e redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos e serviços. Relativamente aos benefícios externos, estes são a melhoria da imagem e reputação da marca, uma maior capacidade para a aquisição de contratos com administrações públicas, facilidade na obtenção de subsídios ou ajuda, fortalecimento das relações económicas e sociais com as comunidades locais, surgimento de novas oportunidades e perspetivas de negócios e a contribuição pública positiva para um desenvolvimento sustentável a todos os níveis. Dito isto, é possível afirmar que o retorno proveniente da implementação de políticas de responsabilidade social é visivelmente positivo.

**2.2. Mercadona**

A Mercadona é uma cadeia de supermercados espanhola, fundada em 1977 pelo Grupo Cárnicas Roig. Trata-se de uma empresa de capital familiar, que desenvolve a sua atividade entre Espanha e Portugal, e tem como missão dar a conhecer ao seu cliente ("O Chefe") as melhores opções de produtos ao nível da alimentação, limpeza do lar, higiene pessoal e cuidados de animais de estimação que consigam satisfazer as suas necessidades, garantindo sempre a segurança alimentar, com uma máxima qualidade e serviço possível, a um orçamento mínimo e de forma rápida. Tem como visão "Conseguir uma Cadeia Agroalimentar Sustentável da Mercadona que a Sociedade queira que exista e pela qual sinta orgulho, através da liderança e tendo "O Chefe" (cliente) como farol" (Mercadona, 2020a).

Desde 1993 que a chefia da Mercadona utiliza o Modelo de Qualidade Total como ponto de referência para tomar as decisões mais importantes para o bom funcionamento da empresa. Este método pretende satisfazer os cinco elementos fundamentais da empresa de forma igualitária, sendo eles: "O Chefe" (cliente), o colaborador, o fornecedor, a sociedade e o capital. O componente "O Chefe" é o centro de todas as decisões da empresa, esta faz todos os possíveis para que o mesmo se encontre satisfeito com o produto e/ou serviço. Do ponto de vista da Mercadona, o colaborador tem de estar satisfeito com o trabalho para conseguir satisfazer as necessidades dos clientes com agrado e, para isso, a empresa aplica um modelo de Recursos Humanos com base na estabilidade, formação, promoção interna, entre outros valores que estimulem o colaborador. Relativamente ao elemento fornecedor, a marca trabalha lado ao lado com diversos fornecedores, com o objetivo de conseguir oferecer ao "Chefe" um sortido eficaz de produtos. No que diz respeito à sociedade, a empresa espera e tenta contribuir no seu desenvolvimento e evolução de forma eficiente, responsável e sustentável. O capital é o que a marca espera que lhe seja retribuído aquando da satisfação dos outros componentes (Mercadona, 2020c).

Em 2016, a Mercadona anunciou o início da sua internacionalização com a entrada da mesma no mercado português. Contudo, o projeto só se materializou em 2019 com a abertura da primeira loja Mercadona em Portugal, em Canidelo, Vila Nova de Gaia, distrito do Porto. Nesse mesmo ano, foram inauguradas mais 9 lojas espalhadas pela região norte do país (Porto, Braga e Aveiro) (Mercadona, 2020b). Atualmente, a marca detém 1636 lojas em território espanhol e 17 lojas em Portugal, e uma equipa de 90 000 funcionários, dos quais 900 pertencem à equipa portuguesa (Mercadona, 2020a).

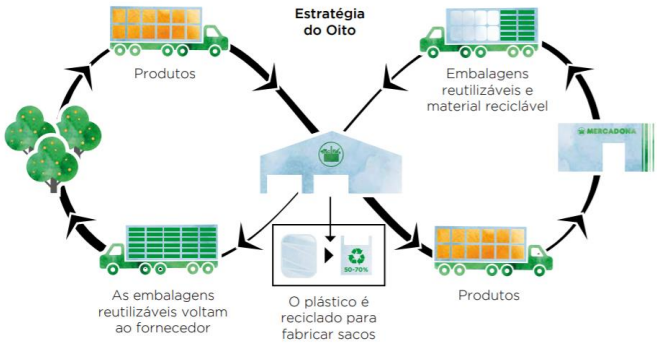
**2.3. Responsabilidade Social da Mercadona**

A Mercadona está cada vez mais empenhada em ter uma boa política de responsabilidade social, como evidencia no seu Modelo de Qualidade Total no ponto referente à sociedade. Posto isto criou uma lista de medidas que envolvem a sustentabilidade e o meio ambiente por forma a preservar o planeta. A empresa dispõe de um Sistema de Gestão Ambiental próprio que se propõe a melhorar a sua responsabilidade social em quatro áreas distintas, entre elas: a otimização da logística, a eficiência energética, a gestão responsável de resíduos e a gestão de colaboradores ao longo de toda a cadeia de distribuição (Mercadona, 2020d).

- Otimização da logística

A Mercadona tem como objetivo "Transportar mais com menos recursos" (Mercadona, 2020d) por forma a permitir eficiência na logística e melhores impactos ao nível ambiental. Assim sendo, a marca está empenhada no aperfeiçoamento dos trajetos, na renovação e modernização da frota, na procura de novos modos de transporte de mercadorias mais sustentáveis e ainda na melhoria da última milha do trajeto. Em relação à otimização de rotas, a Mercadona utiliza a "Estratégia do Oito" (Figura 2) que nada mais é do que um sistema que gere todos os trajetos de mercadorias ou materiais para que haja uma otimização na carga dos camiões e uma redução do consumo de combustíveis. A estratégia consiste numa logística inversa, ou seja, os camiões transportam produtos do fornecedor para os blocos logísticos ou lojas, mas também transportam materiais recicláveis (plástico, cartão, entre outros) para serem reaproveitados na criação de películas de plástico para revestir paletes ou para fabricação de sacos de plástico com 50 – 70 % de material reciclável (Mercadona, 2019).

**Figura 2**. Estratégia do Oito da Mercadona




Fonte: Memória Ambiental 2017 – 2018 Mercadona, consultado em 2020

- Eficiência energética

No que diz respeito à eficiência energética, a Mercadona refere que irá consumir apenas a energia que é necessária para o funcionamento ideal de processos e instalações (Mercadona, 2020 d). Para esse fim, foram implementadas medidas mais eficientes e sustentáveis no consumo de energia nas suas lojas e armazéns como, por exemplo, utilizar iluminação LED, aplicar um arrefecimento com ar exterior para reduzir o consumo de energia na climatização, implementar móveis fechados na zona de congelados, setorizar a energia dentro das lojas e armazéns em função das necessidades de iluminação e climatização, entre outras. Além dessa medida, a Mercadona aposta ainda na criação de jardins urbanos na cobertura das suas instalações. Estas estruturas proporcionam vantagens para a empresa e para o meio ambiente, visto que é esteticamente apelativo, melhora a biodiversidade do espaço urbano e as condições da loja, pois a infraestrutura absorve o calor que consequentemente proporciona uma poupança na climatização dos interiores e além disso as águas das chuvas são retidas para serem aproveitadas para rega (Mercadona, 2019).

- Gestão responsável de resíduos

A gestão responsável de resíduos está focada no processo de impedir o desperdício alimentar e na pesquisa e atuação de normas para reduzir o uso de plástico nas embalagens, tornando-as mais sustentáveis. A Mercadona, em conjunto com o seu departamento de lojas, implementou um sistema para evitar o desperdício de alimentos que começa pela venda de produtos em stock em tempo real para evitar a deterioração dos mesmos e, na eventualidade de o produto fresco não estar apto para venda mas ainda estar em perfeitas condições de consumo, este é doado para entidades sociais da proximidade com a qual têm acordos. No que diz respeito à utilização de plásticos nas embalagens, sacos e outros, a marca pretende

que dentro de pouco tempo todas as suas embalagens de plástico possam ser substituídas por materiais recicláveis e reutilizáveis (Mercadona, 2019).

- Gestão de colaboradores / parceiros

A Mercadona em colaboração com organizações nacionais e internacionais, cria compromissos e iniciativas para melhorar a sustentabilidade social e ambiental. Esses compromissos são: a aplicação de uma política de pesca sustentável e de uma política especializada no bem-estar animal, o compromisso da redução de antibióticos nos animais e a criação de espaços com biodiversidade nas suas instalações (Mercadona, 2019).

**2.4. Estratégia 6.25**

A Estratégia 6.25 ergue-se quando a Mercadona decide "DIZER SIM A CUIDAR MAIS DO PLANETA", por outras palavras, a empresa decide multiplicar os seus esforços pelo cuidado do meio ambiente, mais propriamente na intervenção da redução do plástico e na gestão de resíduos. Assim sendo, a organização espera investir até 2025 cerca de 140 milhões de euros para a contribuição da melhoria da sustentabilidade do planeta (Mercadona, 2020e).

Apesar da empresa já ter um Sistema de Gestão Ambiental próprio que regulamenta a forma como a Mercadona atua na temática de responsabilidade social, a Estratégia 6.25 veio estabelecer 6 tópicos específicos que iram ser cumpridos até final de 2025, e é desta especificidade que surge a designaçao Estratégia 6.25 (Mercadona, 2020e).

Com esta nova abordagem dos 6 tópicos, a Mercadona pretende eliminar os sacos de plástico de uso único em todas as secções, bem como eliminar os descartáveis de plástico até final de 2020 e até 2025 a organização pretende diminuir em 25% o plástico das embalagens, promover o desenvolvimento de embalagens recicláveis / biodegradáveis, reciclar os resíduos de plástico gerados em lojas, e formar e informar os clientes de como se deve efetuar a separação correta dos resíduos, quer através de informação nas embalagens quer nas lojas. Através deste novo método, a marca pretende obter um triplo objetivo até 2025, ou seja, reduzir 25% do plástico, que todas as embalagens de plástico sejam recicláveis e, por último, reciclar todos os resíduos de plástico criados pela empresa (Figura 3).

**Figura 3**. Estratégia 6.25 da Mercadona




Fonte: Site Mercadona (2020e), consultado em 2020

Em 2020 a Mercadona abriu duas Lojas 6.25, a primeira em Valência (Espanha) e a segunda em Matosinhos (Porto, Portugal). Estas lojas foram desenvolvidas com a finalidade de transmitir os valores da Estratégia 6.25 aos clientes e colaboradores, para que eles ganhem mais sensibilidade ao tema. O desenvolvimento destas infraestruturas vão permitir à Mercadona fazer correções ao nível da gestão de plásticos e resíduos nas restantes lojas e armazéns da cadeia (Mercadona, 2020e).

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1.** Quais os princípios de responsabilidade social que a Mercadona utiliza?

Os princípios da responsabilidade social derivam da sua definição, i.e "a responsabilidade social das empresas … a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação

com outras partes interessadas" (Europeias, 2001, p. 7), e tendo em conta esse aspeto, podemos concluir que alguns dos princípios / pilares são a sustentabilidade, a transparência, a consistência, a voluntariedade, entre outros.

A Mercadona utiliza todos esses princípios na implementação das suas medidas de responsabilidade social. No que diz respeito à sustentabilidade, a marca presa por adaptar medidas que permitam que as próximas gerações tenham recursos naturais disponíveis para suprir as suas necessidades, assim sendo a organização aposta num Sistema de Gestão Ambiental para combater o desperdício de energias e recursos nas mais diversas áreas da empresa. Relativamente à transparência, podemos indicar que a Mercadona é uma empresa bastante transparente no que diz respeito à apresentação de informação relativa a este tema, e demonstra também informação que expressa de forma explícita o impacto que as suas medidas tiveram para o desenvolvimento da empresa e para o desenvolvimento social e ambiental da sociedade. Quanto à consistência, é de notar que a organização está constantemente empenhada na construção de novas medidas / estratégias de responsabilidade social para além das regulamentadas pelo seu Sistema de Gestão Ambiental. Por último, em relação à voluntariedade, é possível afirmar que a Mercadona atua de forma voluntária na elaboração de estratégias que contribuam para um bom desenvolvimento do planeta.

**Pergunta 2.** De que forma a Mercadona beneficia (interna e externamente) da sua política de responsabilidade social?

A partir do momento que uma organização toma medidas relacionadas com a responsabilidade social e ambiental, é de esperar que interna ou externamente esta venha a beneficiar das mesmas obtendo um impacto visivelmente positivo. No caso da Mercadona, os benefícios internos passam pelo grande potencial a nível de inovação, um grande aumento de eficiência dos processos de produção, redução de custos e transporte de materiais, uma melhoria na qualidade de produtos e serviços oferecidos pela marca, diferenciação da Mercadona para com os seus concorrentes, entre outros. No que diz respeito aos benefícios externos, a organização com a aplicação destas medidas consegue uma melhoria da sua imagem corporativa na ótica do consumidor e do colaborador, ganha reputação no mercado de hiper e supermercados, fortalece as suas relações económicas e sociais com as comunidades próximas da sua zona de atuação, gera novas oportunidades de negócios nunca exploradas e assim por diante.

**Pergunta 3.** Qual a principal diferença entre a Estratégia 6.25 e as restantes medidas presentes no Sistema de Gestão Ambiental?

A Estratégia 6.25 surge como uma necessidade que a marca Mercadona tinha em fazer mais pelo planeta. Esta, é um complemento às medidas já contempladas no Sistema de Gestão Ambiental da Mercadona para um melhor desenvolvimento social e ambiental. Enquanto que o Sistema de Gestão Ambiental propõe normas para quatro áreas específicas (otimização da logística, eficiência energética, gestão responsável de resíduos e gestão de colaboradores), a Estratégia 6.25 está focada única e exclusivamente no reforço de medidas para a redução de plástico e uma melhor gestão de resíduos da organização. Para isso, a Mercadona estabeleceu 6 medidas relacionadas com esses tópicos a serem cumpridas até finais de 2025, sendo elas: a eliminação de sacos de plástico de uso único, a eliminação de material descartável de plástico de uso único, a diminuição de plástico nas embalagens, favorecer embalagens recicláveis ou biodegradáveis, reciclar grande parte de plásticos usados pela empresa e formar e informar os colaboradores e consumidores da importância de reciclar. Esta nova abordagem vai contar com um investimento de 140 milhões de euros no decorrer dos 5 anos, superior ao valor total investido pela empresa no Sistema de Gestão Ambiental. Para concluir, é de relevar que a marca aproveitou o conceito à volta da Estratégia 6.25 e criou lojas com a finalidade de transmitir os valores da mesma.

Segundo a dimensão interna da responsabilidade social, as organizações precisam de considerar no seu comportamento perante a sociadade, uma boa gestão do impacto provocado pela mesma no meio ambiente (Europeias, 2001, p. 10 a 18 – Monteiro, 2005). Associado a isto, a Mercadona com a implementação da Estratégia 6.25 pretende criar alterações de comportamento da marca que possibilitem diversas vantagens para o planeta como, por exemplo:

- A redução de plásticos nos oceanos, uma vez que a marca pretende abolir o máximo de plástico das suas lojas;
- A diminuição do consumo de petróleo para produção de novos sacos de plástico ou embalagens, visto que todos esses elementos serão substituídos por matérias mais sustentáveis;
- Evitar a presença de mais resíduos não recicláveis em aterros através da redução de plásticos em toda a sua cadeia;
- Um acréscimo no ato de separação de matérias orgânicas ou não orgânicas por parte dos cidadãos, pois uma das medidas recaí no apelo á reciclagem;
- Entre outros benefícios.

## 4. CONCLUSÕES

O trabalho realizado permitiu-nos compreender que a responsabilidade social ao longo dos anos tem vindo a ganhar grande relevância a nível empresarial. Atualmente, as empresas tendem cada vez mais a associar-se a projetos relacionados com o desenvolvimento de comportamentos socialmente responsáveis, dado que essas iniciativas para além de contribuírem para o desenvolvimento de um planeta mais sustentável e coeso, aumentam também a reputação da marca no mercado.

Após o desenvolvimento deste caso sobre a responsabilidade social da marca Mercadona e a nova estratégia implementada pela mesma para redução de plásticos e gestão de resíduos, podemos concluir que para esta empresa a temática responsabilidade social é bastante importante tanto a nível empresarial como social. Concluimos também que a implementação da Estratégia 6.25 ocasionou vantagens tanto para a empresa como para a sociedade, das quais: uma melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos que ajuda a empresa a diferenciar-se dos seus concorrentes, uma maior eficiência nos processos de produção de embalagens de plástico sustentável ou biodegradável, redução de embalagens e sacos de plástico no meio ambiente aquando da sua substituição por materiais mais sustentáveis e instrução da sociedade para a reciclagem com o intuito de consciencializar a comunidade para a preservação do meio ambiente, entre outras.

A marca apresenta no seu website todas as informações relacionadas com as suas ações sociais e ambientais e relatórios que comprovam a sua eficácia tanto para empresa como para o planeta. Para além disso, o fácil aceso a essa informação conclui que existe uma grande transparência, que por sua vez faz aumentar a confiança do consumidor na marca.

## BIBLIOGRAFIA


Europeias, C. C. (2001). Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas, Bélgica: Comissão Das Comunidades Europeias. Consultado em novembro de 2020, em http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf

Europeias, C. (2011). Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da EU para o período de 2011-2014. Bruxelas, Bélgica: Comissão Europeia. Consultado em novembro de 2020, em https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN

Marques, M.; Teixeira, C. (2008). A Responsabilidade Social das Empresas e o Desempenho Organizacional. Revista de Estudos Politécnicos, v.VI, n.10, p. 149 a 164. Consultado em novembro de 2020, em http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n10/n10a09.pdf

Mercadona (2019). Memória Ambiental 2017 – 2018. Consultado em novembro de 2020, de https://www.mercadona.pt/pt/cuidemos-do-planeta/compromisso-sustentavel

Mercadona (2020a). O que é a Mercadona?. Consultado em novembro de 2020, de https://www.mercadona.pt/pt/o-que-e-a-mercadona

Mercadona (2020b). O que é a Mercadona? – Trajetória. Consultado em novembro de 2020, de https://www.mercadona.pt/pt/o-que-e-a-mercadona/trajectoria

Mercadona (2020c). Modelo Mercadona. Consultado em novembro de 2020, de https://www.mercadona.pt/pt/modelo-mercadona

Mercadona (2020d). Cuidamos do planeta – Compromisso Sustentável. Consultado em novembro de 2020, de https://www.mercadona.pt/pt/cuidemos-do-planeta/compromisso-sustentavel

Mercadona (2020e). Cuidamos do planeta – Os Nossos Factos - Estratégia 6.25. Consultado em novembro de 2020, de https://www.mercadona.pt/pt/cuidemos-do-planeta/os-nossos-factos/mercadona-diz-sim-a-continuar-a-cuidar-do-planeta-com-a-nova-estrategia-625-para-reduzir-os-plasticos-e-a-primeira-loja-625-em-portugal/news?idCategoriaSeleccionada=1472664696094

Monteiro, M. A. (2005). A Responsabilidade Social das Empresas (RSE). Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários, n.21, agosto, p. 65 a 70. Consultado em novembro de 2020, em https://www.cmvm.pt/pt/EstatisticasEstudosEPublicacoes/CadernosDoMercadoDeValoresMobiliarios/Pages/cadernoN21.aspx

Nogueira, S. (2011). A Responsabilidade Social na estratégia de marketing e comunicação das organizações: o caso Unicer (Dissertação de Mestrado Integrado). Consultado em novembro de 2020, em http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/18105?fbclid=IwAR1WkvJk7 HD-X3WKpjRbq-fDy1I1lyp_XquDnggFpnZe9FnTVQD2NXyo-EU

Ribeiro, N. M. R.; Oliveira, H. M. S. (2016). Governo das Sociedades e Responsabilidade Social: Estudo Caso das Empresas do PSI20. Revista de Contabilidade e Finanças, n.124, janeiro a março, p. 24 a 32. Consultado em novembro de 2020, em https://core.ac.uk/download/pdf/302867205.pdf

# RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTIÓN DE FONDOS EN ECONOMÍAS DE INGRESOS BAJOS DURANTE LA COVID-19. CASO "EL SALVADOR" Y SU COMPARACIÓN CON NICARAGUA Y COSTA RICA.

**Tutores:**
**Lucirene Rangel Lyne**
(Universidad Autónoma de Tamaulipas - Universidad del Noreste, México)
**Magda Lizet Ochoa Hernández**
(Universidad Autónoma de Tamaulipas, México)

**Alumno:**
**Darinka Devesa García**
(Universidad del Noreste, México)

**RESUMEN**

Etapas de pandemia originan especulaciones acerca de la gestión responsable de los dirigentes políticos. ¿es apropiado que países con ingresos bajos soliciten financiamiento en este tipo de casos? ¿de qué depende la evaluación favorable en la toma de decisiones respecto de la canalización de tales fondos? ¿qué factores contribuyen a la toma de decisiones percibida como socialmente responsable?. Este trabajo analiza el caso de "El Salvador", uno de los países de ingresos bajos medios (Banco Mundial, 2018), cuyos resultados han sido evaluados favorablemente por las medidas adoptadas respecto de la canalización de fondos solicitados ante la crisis sanitaria desde la perspectiva del FMI. Al ser un país con una tasa poblacional baja y altas restricciones en su gasto, el discutir acerca de la responsabilidad social percibida en la canalización del préstamo adquirido por el FMI ante la pandemia, cobra relevancia. En complemento, se realiza una comparativa con los países de Nicaragua y Costa Rica con base en sus características similares. Limitaciones del presente atienden al enfoque en la toma de decisiones del dirigente de un país con características muy específicas.

**PALABRAS CLAVE:** gestión responsable, líderes políticos, Covid-19.

**ABSTRACT**

Pandemic stages give rise to speculation about responsible management by political leaders. is it appropriate for low-income countries to apply for funding in such cases? what is the basis for favorable assessment in decision-making regarding the channeling of such funds? what factors contribute to decision-making that is perceived as socially responsible? This paper analyzes the case of "El Salvador", one of the lower-middle income countries (World Bank, 2018), whose results have been favorably evaluated by the measures adopted regarding the channeling of funds requested in response to the health crisis from the IMF's perspective. Being a country with a low population rate and high restrictions on its spending, the discussion about the perceived social responsibility in the channeling of the loan acquired by the IMF in the face of the pandemic, becomes relevant. In addition, a comparison is made with the countries of Nicaragua and Costa Rica based on their similar characteristics. Limitations of the present study take into account the focus on decision-making of the leader of a country with very specific characteristics.

**KEY WORDS:** responsible management, political leaders, COVID-19.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Salvador es un país con un total de población de 6.421 millones de personas clasificado como de ingresos bajos medios (Banco Mundial, 2018). La cultura de El Salvador es similar a la de otros países latinoamericanos, y más específicamente, a la de otros países centroamericanos. Los edificios de iglesias, museos y teatros coloniales en la mayor parte de El Salvador enfatizan la influencia europea. Un aspecto de la experiencia de Salvador es la mixtificación (una mezcla entre blancos hispanos e indios americanos); la música salvadoreña muestra influencia cultural y religiosa. La Iglesia Católica Romana ha tenido un gran impacto en la cultura de Salvador (El Salvador Aspectos Culturales, 2015).

El gobierno del El Salvador había mantenido en el poder a una coalición bipartidista republicana de derecha que llevaba en el poder cerca de tres décadas, hasta el ascenso de Nayib Bukele a la presidencia. Nayib estudió derecho en la Universidad Jesuita de Centroamérica (UCA) en San Salvador, pero se dedicó a trabajar para una empresa propiedad de su padre sin graduarse a los 18 años. Con tan solo 37 años de edad, asumió la presidencia de El Salvador el 1 de junio; siendo el Gobernante más joven en toda la historia de ese país. Con su victoria electoral el 3 de febrero, Bukele dio fin a la que aparentemente interminable coalición bipartidista. Las redes sociales han sido sus aliadas. Desde que ganó las elecciones y hasta su toma de protesta, Bukele no dio ninguna conferencia de prensa. Su ideología y forma de liderazgo fueron compartidas por medio de la plataforma social *Twitter*. De igual forma si necesitaba dar una explicación más formal, optaba por organizarla vía aplicación *Facebook Live*. Esto es una práctica que sigue manteniendo. En junio, Nayib Bukele lideró el ranking de los líderes mejor evaluados del mundo compilado por Consulta Mitofsky. Tiene un 71% de aprobación. (Expansión, 2019).

Siendo un líder joven, en una economía de ingresos restringidos, Bukele tuvo fuertes retos. Con la declaración de la pandemia, tales retos se vieron acentuados. ¿qué podría esperarse de un líder *millennial* ante una crisis sanitaria y económica? ¿cómo serían evaluadas las decisiones en su gestión ante tal escenario? ¿es apropiado que países con ingresos bajos soliciten financiamiento en este tipo de casos? ¿de qué depende la evaluación favorable en la toma de decisiones respecto de la canalización de tales fondos? ¿qué factores contribuyen a la toma de decisiones percibida como socialmente responsable?

La Covid-19 tuvo su primer registro en El Salvador, el 18 de marzo del año 2020. Casi de inmediato, el 14 de abril el Director Ejecutivo del Fondo Monetario Internacional (FMI)[10] le aprobó un préstamo a dicho país por la cantidad 389 millones de dólares para enfrentar la pandemia y el aumento de brote de Covid-19 para asistir a los sectores más afectados además del sistema de salud (FMI, 2020). Así mismo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)[11], aprobó dos líneas de préstamo al país por un total de 650 millones de dólares. Con este último apoyo se espera la inversión hacia el mejoramiento del capital humano a través de la calidad y cobertura educativa; además de la promoción de la actividad productiva y bienestar social a través del otorgamiento de créditos en el sector empresarial y de vivienda (BID, 2020).

Más allá de ahondar en lo que refiere a los financiamientos, ocupa preponderancia analizar la gestión de los mismos. Una manera de evaluar la gestión de fondos es respecto a la toma de decisiones con responsabilidad social.

Esta exposición de caso pretende analizar la toma de decisiones del Presidente Salvadoreño Nayib Bukele en relación con la canalización y gestión de fondos. Para analizar tal gestión, se realiza complementariamente una comparativa con economías similares. En consecuencia, se sugieren cuestionamientos que invitan a la reflexión acerca de la toma de decisiones que se considera como socialmente responsable por parte del máximo dirigente político.

Empezaremos con una breve revisión de la Covid-19, las cifras generales de la enfermedad en El Salvador, la percepción de responsabilidad social del FMI ante la gestión de fondos en periodos de crisis, la comparación con otras economías de países similares, finalizando con algunos cuestionamientos que surgen a partir de la breve comparativa de economías muy similares a El Salvador para finalmente, concluir con reflexiones finales.

---

[10] La principal misión del FMI es velar por la estabilidad del sistema monetario internacional; promover la estabilidad financiera mediante el empleo, la cooperación monetaria y el comercio en pro del crecimiento económico sostenible que coadyuve a reducir la pobreza en el mundo entero. Este es administrado por 190 países miembros a los cuales les rinde cuentas (FMI, 2020).

[11] El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) tiene como objetivo principal el mejorar la calidad de vida en América Latina y el Caribe en materia de salud, educación, y la infraestructura a través de apoyos financieros y técnicos a países que trabajan en pro de la reducción de la pobreza y la desigualdad (BID, 2020).

## 2. DESARROLLO DEL CASO

### *2.1 Covid-19*

Según Eddy Roberto Segura Paucar Médico Cirujano, Magíster en Salud Publica con mención en Epidemiología por la University of California, Berkeley:

> "La "COVID-19" es el nombre para la enfermedad producida por un tipo especial de coronavirus que, genéticamente, se parece mucho al que causaba el SARS. Este nuevo coronavirus ha ido descrito inicialmente en China y, al ser nuevo, los seres humanos no tienen inmunidad previa conocida o reportada. Globalmente, la mortalidad asociada a esta enfermedad es aproximadamente 3%, llegando a superar el 10% en el caso de adultos mayores y sujetos con comorbilidades previas".
>
> Segura (2020).

### *2.2 El Salvador en números ante la Covid-19*

Desde el seguimiento del discurso presidencial en redes sociales, videos, noticias y páginas oficiales de El Salvador se pueden destacar las siguientes acciones. El máximo dirigente Nayib Bukele dio a conocer algunas de las medidas que, en principio, serían implementadas durante el estado de emergencia por la pandemia de la COVID-19. Entre ellas se destacan: que la población más vulnerable (el personal del sector público y privado, mayores a 60 años de edad, mujeres embazadas y personas con enfermedades crónicas o con inmunodepresión) debían ser resguardadas a sus hogares durante 30 días obligatorios; extendiendo el mandato de multar a las empresas que no cumplieran con esta medida precautoria.

Complementariamente, el seguimiento mediante la realización de pruebas a la población, el distanciamiento social en los sectores fundamentales que sigan trabajando, así como el siguiente decreto expedido el 22 de marzo del 2020:

> "Para hacer frente al impacto económico de las familias más vulnerables a causa de la pandemia, se ha determinado que a todos los hogares que consumen abajo de 250 kilovatios hora de energía al mes, van a recibir una transferencia de 300 dólares mensuales para la compra de alimentos e insumos de primera necesidad, para poder sobrevivir a la cuarentena. Este beneficio es para las personas que no tengan un vínculo laboral, ningún ingreso permanente y que se vean afectados económicamente por la pandemia, siempre y cuando dichas personas no incumplan la Cuarentena Domiciliar Obligatoria, durante 30 días. En las próximas horas se dará a conocer el proceso para que esto sea efectivo. Así también, recibirán como bono de compensación de US$150 los empleados públicos que realicen directamente actividades al combate del COVID-19, en instituciones como Ministerio de Salud, y otras instituciones que están íntimamente relacionadas a esta labor y calificadas por el dicho ministerio" (GOBIERNO DE EL SALVADOR, 2020)

Otras acciones se enfocaron tempranamente en el cierre de lugares colectivos como escuelas, gimnasios, bares y discotecas; así como de algunas oficinas de trámites gubernamentales. Pese a las medidas implementadas, el mes de julio registró un alza considerable en el número de infecciones y muertes. Las medidas sanitarias tomadas recientemente para evitar la propagación del virus han sido calificadas por algunos como "autoritarias", mientras que, por otros, han sido evaluadas como "socialmente responsables" (GOBIERNO DE EL SALVADOR, 2020).

Lo anterior puede apreciarse desde las redes sociales y noticias que exponen opiniones encontradas acerca de la toma de decisiones del principal dirigente político de El Salvador. Estas consisten en el cierre de fronteras y aeropuertos, impidiendo la entrada a extranjeros, así como el redoblamiento de controles en puntos ciegos. Finalmente cabe señalar que la cuarentena obligada inicial se extendió casi cinco meses hasta septiembre del presente año (EL FINANCIERO, 2020). Resultados de las medidas implementadas pueden evidenciarse en cifras reportadas desde el portal oficial del país (Tabla 1).

Tabla 1. Últimos datos de la COVID-19 registrados en El Salvador

| El Salvador – Covid-19 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Fecha | Casos Confirmados | Total de pruebas realizadas | Casos recuperados | Casos sospechosos | Muertes |
| Inicio de Pandemia 11/03/2020 | 117 | 167 | 6 | 0 | 0 |
| 10/04/2020 | 159 | 66 | 30 | 92 | 6 |
| 26/05/2020 | 2.109 | 156 | 873 | 500 | 37 |
| 17/06/2020 | 4.200 | 45.896 | 942 | 752 | 82 |
| 24/07/2020 | 12.582 | 816.630 | 6.996 | 5.223 | 363 |
| 30/08/2020 | 22.912 | 100.851 | 10.807 | 5.823 | 612 |
| 21/09/2020 | 27.553 | 134.449 | 21.846 | 4.178 | 812 |
| 12/10/2020 | 30.715 | 256.414 | 24.984 | 2.468 | 995 |
| 6/11/2020 | 35.145 | 492.626 | 31.172 | 3.157 | 1.006 |
| 18/11/2020 | 36.965 | 519.612 | 33.517 | 3.099 | 1.056 |

Fuente: Gobierno de El Salvador. Covid.19.gob.SV

La variación en cuanto al aumento de casos reportados por El Salvador ha ido en aumento, destacando que el crecimiento ha sido menor en las últimas fechas. No obstante, el número de pruebas realizadas también ha ido en crecimiento. Pese a las medidas implementadas, los registros de contagios permanecen, aunque de una manera más controlada. Para tener alguna referencia en contraste, se considera necesario realizar una breve comparación con economías similares, y perfiles de liderazgo diferentes.

Esta comparativa se enfoca en las acciones implementadas por dirigentes de El Salvador, Nicaragua y Costa Rica, pues aunque las economías mencionadas son muy similares a El Salvador, la toma de decisiones y gestión de recursos en este periodo de crisis, han sido percibidas de manera distinta; tanto por la sociedad de los propios países, así como por la prensa mediática.

*2.3 Nicaragua en la Pandemia*

Con aproximadamente 6.466 millones de habitantes, Nicaragua, informó el primer caso de coronavirus el 18 de marzo. A esa fecha, toda la información sobre la pandemia aún era vaga, por lo que casi siete meses después de la primera infección, el Ministerio de Salud (MINSA) solo había reportado 5170 casos y 151 muertes al 30 de septiembre. El mismo día, el Observatorio COVID-19 elevó este número a 10.513 casos sospechosos y 2.751 muertes. (DIVERGENTES, 2020).

La especulación mediática existente acerca de la falta de transparencia al reportar los datos de casos detectados no solo está relacionada con las cifras, sino con una falta de formalidad para exponer tales cifras. El Ministerio de Salud y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) han sido designados como Centro Nacional de Diagnóstico y Referencia. El centro está ubicado en el complejo Doctora Concepción Palacios en Managua, donde se realiza la prueba de coronavirus. Es único. No hay otro laboratorio en el país que pueda realizar estas operaciones. (DIVERGENTES, 2020)

Como declarado en notas mediáticas:

> "El Fondo Monetario Internacional (FMI) negó a Nicaragua un préstamo por $470 millones solicitado por esta nación para enfrentar a la COVID-19, la negativa tiene que ver con el pésimo manejo que el Gobierno de Daniel Ortega ha hecho de la pandemia. El ex canciller Francisco Aguirre Sacasa, expresó que la negativa del FMI se debe a que "la percepción de que el gobierno nicaragüense no está realmente comprometido con luchar contra la COVID-19 por la falta de liderazgo personal de Ortega a esta situación por ser prácticamente el único jefe de Estado Americano que no se ha sumado personalmente a esta causa" (ADNCUBA, 2020).

Por ende, mientras el FMI ha concedido el apoyo a distintos países de Latinoamérica, Nicaragua queda aislado de tales créditos (LA PRENSA, 2020). Aunado a lo comentado, las cifras reportadas por Nicaragua denotan una cuantía muy baja, lo que invita a la especulación (Tabla 2).

Tabla 2. Últimos datos de la COVID-19 registrados en Nicaragua

| Nicaragua – Covid-19 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Fecha | Casos Confirmados | Casos recuperados | Casos sospechosos | Muertes |
| 31/08/2020 | 4.494 | | 0 | 137 |
| 30/09/2020 | 5.170 | | 0 | 151 |
| 31/10/2020 | 5.514 | | 0 | 156 |
| 11/11/2020 | 5.725 | | 64 | 159 |

Fuente: observatorioni.org

En contraste con los datos arriba señalados, Nicaragua se sugiere mediáticamente como el país latinoamericano que hasta ahora ha tomado la menor cantidad de medidas para enfrentar el coronavirus. No hay restricciones para los pasajeros que ingresan al aeropuerto, no hay cierres de fronteras, no hay cuarentena obligatoria o toque de queda, no hay cierres de escuelas, no hay cancelaciones de partidos de fútbol y otras actividades, aunque estén jugando juegos sin espectadores. De hecho, la declaración del gobierno usó un desfile llamado "Amor en la era Covid-19" o envió a cientos de funcionarios del Ministerio de Salud a visitar casa por casa para informar al público sobre el virus, lo que contradecía los consejos de salud para evitar multitudes (BBC, 2020).

> "La OPS ha estado preocupada por la respuesta al covid-19 que se ve en Nicaragua. Nos preocupa la falta de distanciamiento social, la convocatoria de reuniones masivas", reconoció este martes la directora de este organismo." - Carissa Etienne (BBC, 2020).

Continuando con la comparativa sugerida, se presenta el caso de Costa Rica, cuya toma de decisiones frente a la crisis, ha sido motivo de reacciones por parte de la misma sociedad costarricense.

*2.4 Costa Rica frente a la pandemia*

Con una población estimada de 4.999 millones de habitantes, desde principios de marzo, Costa Rica ha tomado amplias e importantes medidas para contener la pandemia, incluido el aislamiento obligatorio, el cierre de escuelas, oficinas públicas y la mayoría de los lugares públicos, la reducción de las horas de trabajo en el sector privado, la restricción de los viajes de negocios y la construcción de un hospital especializado para tratar Covid-19 pacientes.

El Comité Ejecutivo del Fondo Monetario Internacional (FMI) aprobó la solicitud de asistencia financiera de emergencia de Costa Rica bajo la Facilidad de Financiamiento Rápido (IFR), por un monto de 369,4millones de Derechos Especiales de Giro (imf.org,2020). Para apoyar los gastos básicos de salud relacionados con la COVID-19 y las medidas de socorro para los sectores más afectados y grupos vulnerables. Un nuevo préstamo fue solicitado por el dirigente de este país; en esta ocasión siendo un monto mucho mayor (1.750 millones de dólares); esto provocó un quiebre en la paz del país mediante manifestaciones y bloqueos que protestaban en contra de tal endeudamiento exponencial (PORTAFOLIO, 2020).

Tabla 3. Últimos datos de la COVID-19 registrados en Costa Rica

| Costa Rica– Covid-19 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Fecha | Casos Confirmados | Total de pruebas realizadas | Casos recuperados | Casos sospechosos | Muertes |
| 31/08/2020 | 41.287 | | 16.056 | 24.795 | 436 |
| 30/09/2020 | 75.760 | | 37.841 | 43.021 | 904 |
| 31/10/2020 | 109.971 | | 66.719 | 41.867 | 1.385 |
| 11/11/2020 | 125.590 | | 77.558 | 46.454 | 1.578 |

Fuente: delfino.cr

Pese a mantener un número similar de habitantes que El Salvador y Nicaragua, las cifras declaradas por Costa Rica pueden notarse elevadas. A pesar de que el 6 de marzo se detectó el primer caso de coronavirus en Costa Rica, las autoridades sanitarias vienen trabajando desde enero de 2020 para hacer frente a la alerta epidemiológica de COVID-19, y hasta ahora han mantenido reuniones diarias para informar. Comunicados de prensa, informes de casos, recomendaciones y lineamientos para emergencias nacionales, y medidas tomadas (DIVERGENTES, 2020).

Según un estudio propuesto por la Revista Panamericana de la Salud de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la tasa de mortalidad promedio es del 3,4%. Por otra parte, el 24 de junio, el presidente Carlos Alvarado Quesada anunció la implementación del "martillo y danza" propuesto por el ingeniero franco-español Tomás Pueyo y basado en una estricta

pero breve cuarentena (martillo): “Estrategia seguida de medidas más leves de distanciamiento social (danza) como mecanismo de convivencia con el virus (DIVERGENTES, 2020).

**3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:**

**Cuestión 1.** ***¿Es apropiado que países con ingresos bajos soliciten financiamiento en este tipo de casos? ¿de qué depende esto?***

Las Naciones Unidas han pedido unidad y más fondos para algunos de los países más vulnerables del mundo, que han redoblado sus esfuerzos para combatir la pandemia del coronavirus; El secretario general de las Naciones Unidas, Antonio Guterres, dijo:

"Ahora, este virus se está extendiendo a países que ya han tenido crisis humanitarias causadas por conflictos, desastres naturales y cambio climático"(NACIONES UNIDAS, 2020).

Pese a que la respuesta clara ante esta crisis podría sugerir una respuesta afirmativa, el problema a destacar se encuentra en la gestión de fondos transparente y basado en una toma de decisiones con base en una responsabilidad social legítima que logre direccionar los fondos de la forma más conveniente.

**Cuestión 2.** ***¿En qué se basa la evaluación favorable en la toma de decisiones respecto de la canalización de tales fondos?***

Resultados en cifras reportadas por cada país invitan a la reflexión respecto de la canalización de fondos en periodos de pandemia y por tanto, de crisis sanitaria y económica.

“Los préstamos del FMI están diseñados para brindar a los países un respiro para implementar políticas de ajuste de manera ordenada, lo que restablecerá las condiciones necesarias para mantener una economía estable y promover un crecimiento sostenible. Estas políticas variarán según las circunstancias de cada país. Por ejemplo, un país que enfrenta una caída repentina de los precios de los principales productos de exportación puede necesitar asistencia financiera para implementar medidas para fortalecer la economía y ampliar su base de exportación. Un país que experimente una fuga de capitales severa puede tener que lidiar con problemas que conducen a la pérdida de la confianza de los inversionistas: las tasas de interés pueden ser demasiado bajas, o el déficit presupuestario y la deuda del país son grandes, está creciendo demasiado rápido o el sistema bancario es ineficiente y no está adecuadamente regulado” (IFM.ORG, 2018).

Por tanto, los retos frente a las muy particulares necesidades de cada país exigen de la toma de decisiones responsable en la canalización de fondos.

**Cuestión 3.** ***¿Qué factores contribuyen a la toma de decisiones con responsabilidad social en la gestión de fondos por parte de la Administración pública de un país, en tiempos de crisis mundial?***

Según el Acuerdo del FMI, los objetivos del Fondo Monetario Internacional incluyen promover la expansión y el crecimiento del comercio mundial, la estabilidad de los tipos de cambio, evitar la depreciación competitiva del tipo de cambio y corregir los problemas de balanza de pagos de un país (IMF.ORG, 2004).

El interés y el compromiso del máximo líder político en materia de estar al tanto de la situación y necesidades del país, las estrategias más convenientes, así como la priorización del bienestar de la sociedad son algunos factores sugeridos a partir de este breve caso de estudio. Además de los monitores reconocidos ya establecidos, las exposiciones mediáticas y evaluaciones a partir de las percepciones de la misma comunidad son un monitor importante para conocer y reconocer la tipología de liderazgo político, la toma de decisiones transparentes, así como la aprobación o desaprobación de decretos con base en resultados evidentes. La oportunidad de réplica en este tipo de medios siempre está latente.

## 4. CONCLUSIONES:

Según Alicia Bárcena, Secretaria Ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL):

> "La pandemia del coronavirus (COVID-19) tendrá un impacto devastador en la economía mundial, y seguramente será más fuerte y diferente a los choques sufridos durante la Guerra Mundial. La crisis financiera mundial de 2008-2009 y los países de América Latina y el Caribe no los olvidarán porque se verán afectados por diversos canales (CEPAL.ORG, 2020).

Complicado tema de enfrentar la crisis económica en ambientes "normales" en países de ingresos bajos medios; más aún en situaciones de pandemia en las que, se debe hacer frente a una doble crisis económica. Se considera doble crisis económica desde que los ingresos y situaciones de bienestar en este tipo de economías no venían siendo las óptimas; cuando de pronto una crisis económica y sanitaria global la complementa.

La toma de decisiones socialmente responsable en la canalización de fondos es determinante en la recuperación de un país. La sociedad está cada vez más al pendiente de la forma en que sus líderes gestionan los recursos. Esto se convierte en exigencia desde que periodos de crisis sanitaria y económica así lo requieren.

¿cómo serán evaluados en la historia finalmente las gestiones de los máximos líderes políticos en este periodo de pandemia? ¿qué papel juega la responsabilidad social en la gestión de fondos en estos periodos? ¿Qué aprendizajes se obtendrían a partir de esta doble crisis? son algunas preguntas que invitan a futuras investigaciones.

## BIBLIOGRAFÍA


ADNCUBA. (2020). FMI deniega millonario crédito a Nicaragua por el mal manejo de la pandemia | ADN Cuba. Recuperado el 9 de noviembre de 2020 de: https://adncuba.com/actualidad/internacional/fmi-deniega-millonario-credito-nicaragua-por-el-mal-manejo-de-la-pandemia

Banco Mundial. (2018). World Bank Country and Lending Groups – World Bank Data Help Desk. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519

BID. (2020). Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 9 de noviembre de 2020, de https://www.iadb.org/es/noticias/bid-aprueba-dos-lineas-de-credito-por-us650-millones-para-el-salvador

EL FINANCIERO. (2020). El Salvador se acerca a la 'normalidad' tras fin de estricta cuarentena por COVID-19. Recuperado el 9 de noviembre de 2020 de: https://www.elfinanciero.com.mx/mundo/el-salvador-se-acerca-a-la-normalidad-tras-imponer-estricta-cuarentena-por-covid-19

FMI. (2020). FMI -- Página inicial del Fondo Monetario Internacional (FMI) en español. Recuperado el 9 de noviembre de 2020 de: https://www.imf.org/external/spanish/index.htm

GOBIERNO DE EL SALVADOR. (2020). Decretos y Comunicados | COVID-19. Recuperado el 9 de noviembre de 2020 de: https://covid19.gob.sv/category/noticias/decretos-y-comunicados/

LA PRENSA. (2020). Ortega queda aislado financieramente. FMI apoya a cinco mandatarios de Centroamérica en lucha contra virus y esto es lo que dice sobre ellos. Recuperado el 9 de noviembre de 2020 de: https://www.laprensa.com.ni/2020/06/16/economia/2685716-ortega-queda-aislado-financieramente-fmi-apoya-a-cinco-mandatarios-de-centroamerica-en-lucha-contra-virus-y-esto-es-lo-que-dice-sobre-ellos

PORTAFOLIO. (2020). Petición de préstamo al FMI ocasiona crisis en Costa Rica | Internacional | Portafolio. Recuperado el 9 de noviembre de 2020 de: https://www.portafolio.co/internacional/peticion-de-prestamo-al-fmi-ocasiona-crisis-en-costa-rica-545749

EL SALVADOR ASPECTOS CULTURALES. (2015). La cultura de El Salvador. Recuperado el 10 de noviembre de 2020 de: https://cuadernodebitacoraufvdla.wordpress.com/2015/06/30/el-salvador-aspectos-culturales

LA EXPANSIÓN. (2019). Nayib Bukele, de 37 años, asumió la presidencia de El Salvador. Recuperado el 11 de noviembre de 2020 de: https://expansion.mx/mundo/2019/06/20/quien-es-nayib-bukele-10-datos-para-conocer-al-presidente-de-el-salvador

FMI. (2020). El Directorio Ejecutivo del FMI aprueba USD504 millones de asistencia de emergencia a favor de Costa Rica. Recuperado el 10 de noviembre de 2020 de: https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/04/29/pr20194-costa-rica-imf-executive-board-approves-us-emergency-assistance-address-covid-19-pandemia

DIVERGENTE. (2020). En Nicaragua el Gobierno reportó el primer caso el 18 de marzo. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de: https://www.divergentes.com/los-contrastes-de-padecer-covid-19-en-nicaragua-el-salvador-y-costa-rica-negligencia-autoritarismo-y-responsabilidad/

DELFINO. (2020). Costa Rica se convirtió en el país número 89 en reportar casos de la enfermedad COVID-19, causada por el SARS-CoV-2. 17 de noviembre 2020 de: https://delfino.cr/2020/03/covid-19-en-costa-rica

BBC. (2020). Coronavirus en Centroamérica: la región de récords y contrastes en sus estrategias y resultados frente al Covid-19. Recuperado el 10 de noviembre de 2020 de: https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52225188

FMI. (2020). Las causas de las crisis son variadas y complejas, y pueden obedecer a factores tanto internos como externos. Recuperado el 8 de noviembre de 2020 de: https://www.imf.org/es/About/Factsheets/IMF-Lending

FMI. (2004). El Fondo Monetario Internacional . Recuperado el 10 de noviembre de 2020 de:

https://www.imf.org/external/pubs/ft/exrp/what/spa/whats.pdf

CEPAL. (2020). Secretaria Ejecutiva de la CEPAL. Recuperado el 10 de noviembre de 2020 de:

https://www.cepal.org/es/comunicados/covid-19-tendra-graves-efectos-la-economia-mundial-impactara-paises-america-latina

# CASO DA ROYAL DUTCH AIRLINES: ESTUDO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

**Tutor:**
**Maria Antónia Gonçalves Rodrigues**
*(Instituto Superior de Contabilidade e Administracao do Porto, Portugal)*

**Aluno:**
**Manuel Paniagua Gil**

**RESUMO**

O objeto de estudo deste caso é a apresentação e análise da responsabilidade social corporativa com foco nas ações de marketing verde realizadas pela famosa companhia aérea KLM, bem como a análise do seu ponto comercial "Fly responsably" lançado em junho 2019 para comunicar a importância de reduzir os efeitos no meio ambiente. KLM é uma companhia aérea com sede na Holanda, a empresa se fundiu com a Air France em 2004 e ambas fazem parte da aliança de companhias aéreas Skyteam. A empresa, desde o início do século, realiza ações de marketing verde com o objetivo de reduzir os efeitos negativos produzidos pela atividade empresarial da empresa. O objetivo atual da empresa, está definido para 2030, eles pretendem reduzir a pegada de carbono total da empresa em 15% em relação a 2005, para isso KLM criou um roadmap que combina as soluções atualmente disponíveis com o desenvolvimento de projetos inovadores para o futuro.

Palavras-chave: Companhias Aéreas; Responsabilidade Social Corporativa; Marketing Verde; Campanha de Comunicação; Meio Ambiente; KLM; Política de mix de marketing.

**ABSTRACT**

The object is the exhibition and analysis of corporate social responsibility focused on green marketing actions. Carried out by the famous airline KLM, as well as the analysis of its commercial spot "Fly Responsible" launched in June 2019. KLM is an airline based in the Netherlands, the company merged with Air France in 2004 and both are part of the Skyteam airline alliance. Since the beginning of the century, KLM has carried out green marketing actions to reduce the negative effects of their business. The current objetive of the company, is set for 2030, they intend to reduce the company's total carbon footprint by 15% compared to 2005.

## 1. INTRODUÇÃO

Os serviços nos últimos anos têm vindo a aumentar e têm vindo a ganhar peso na economia dos países, actualmente na União Europeia estima-se que o sector dos serviços represente em média 74%. Diante deste fato surge o Marketing de Serviços, que deve levar em consideração que são quatro as características que irão condicionar a atuação do marketing, essas características são a intangibilidade, a variabilidade, a perecibilidade e a indissociabilidade.

Este estudo visa abordar o marketing verde, ou seja, aquelas ações que são realizadas com o objetivo de reduzir o impacto ambiental produzido pela atividade empresarial. Este tipo de marketing não é apenas o lançamento de uma campanha de comunicação como, infelizmente, às vezes podemos constatar, o marketing verde exige que a empresa adote uma filosofia e um comportamento condizentes com os objetivos pretendidos. Essa tendência é praticada desde a década de 90, quando começou a preocupação com o meio ambiente, mas nos últimos anos o conceito vem se impondo com força no setor, pois vemos como o consumidor está se conscientizando e valorizando muito mais as ações sustentáveis das empresas.

As companhias aéreas são empresas que prestam serviços de processamento de pessoas, mas também de mercadorias, no caso daquelas que se dedicam não só ao transporte de passageiros mas também ao transporte de mercadorias. Se levarmos em conta a natureza do serviço, vemos que existem diferentes graus de tangibilidade, no caso das companhias aéreas, seus serviços apresentam uma alta intangibilidade.

A KLM é a principal companhia aérea da Holanda, foi fundada em 7 de outubro de 1919 por Albert Plesman junto com um grupo de empresários, o que a torna a companhia aérea mais antiga do mundo. Faz parte do GRUPO AIR FRANCE-KLM, ambas empresas cujas atividades principais são o transporte de passageiros e cargas e engenharia e inovação, fundidas em 2004, passando a fazer parte da aliança de companhias aéreas Skyteam, que é a segunda aliança de companhias aéreas do mundo competindo diretamente com a primeira aliança de companhias aéreas, a Star Alliance.

A empresa tem subsidiárias como a KLM Cargo, para transporte de carga, KLM cityhopper para voos de curta distância (Europa) e KLM Asia. Além disso, a empresa possui uma segunda marca denominada Transavia que se destina a voos low cost.

A empresa possui mais de 1000 destinos diferentes em um total de 173 países em todo o mundo. Sua frota conta com cerca de 115 aeronaves que transportam um total de 34,1 milhões de passageiros e 631 mil toneladas de mercadorias. Se olharmos para a capacidade do Grupo Air France-KLM, a frota chega a 322 aeronaves.

A empresa, que no último trimestre de 2019 apresentava uma liquidez de 12,4 milhões de euros, importa frisar que não se preocupa apenas com o seu próprio crescimento e lucro, a empresa tem procurado posicionar-se desde o início dos anos 2000 como uma empresa preocupada com meio ambiente e reduzindo seus efeitos sobre ele.

Responsabilidade social corporativa da KLM, as suas principais ações baseiam-se principalmente na redução das emissões de CO2 da empresa, criando um futuro mais sustentável para a aviação através da investigação e inovação e contribuindo para a sensibilização da sociedade para que as gerações futuras possam continue explorando e conhecendo o mundo. De acordo com o último relatório do Conselho Internacional de Transporte Limpo, atualmente é considerada a companhia aérea mais eficiente do mundo.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Na cidade de Joanesburgo, em setembro de 2002, um dos temas presentes na Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável foi a Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Este conceito refere-se à adoção pelas organizações de políticas ambientais e sociais na gestão de seus negócios.

O Conselho Mundial para o Desenvolvimento Sustentável define RSE como “o compromisso contínuo das empresas em se comportar de forma ética e contribuir para o desenvolvimento econômico, bem como da comunidade local e da sociedade em geral”.

De acordo com Lacalle (2012), o desenvolvimento de uma política de RSE apresenta as seguintes vantagens:

- Melhora a imagem da empresa
- Aumenta o comprometimento com os funcionários
- Aumenta a fidelidade do cliente
- Desenvolvimento de relacionamentos mais estáveis com fornecedores
- Proporciona maior credibilidade perante instituições e sociedade

Nos últimos anos, a RSE tem sido desenvolvida por muitas multinacionais, que perceberam que a economia não é apenas um fenômeno comercial e financeiro, mas que também existem dimensões de desenvolvimento social. .

Neste documento iremos analisar a responsabilidade social da Royal Dutch Airlines, com foco em suas ações de marketing verde realizadas nos últimos anos.

O conceito de marketing verde está de acordo com The Green Book, da Comissão Europeia (2009), define responsabilidade social corporativa como "Um conceito pelo qual as empresas integram as preocupações sociais e ambientais nas suas operações comerciais e nas suas relações com os seus parceiros comerciais. voluntariamente ". Atualmente existe um consumidor mais exigente e atento ao meio ambiente, por isso as empresas têm se adaptado a esta situação.

**3. DESENVOLVIMENTO DO CASO**

Hoje, a necessidade da sociedade de satisfazer suas necessidades humanas e desenvolver produtos e serviços de qualidade deve cooperar com o desenvolvimento social e o desenvolvimento sustentável. Para tornar isso uma realidade, as organizações desenvolveram a Responsabilidade Social Corporativa, que é definida de acordo com o World Business Council for Sustainable Development - WbCSd (2000) como "o compromisso contínuo das empresas em se comportar de forma ética e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade colaboradores e familiares, comunidade local e sociedade em geral ". Dada a crescente preocupação ambiental, é cada vez mais comum as empresas implementarem o marketing verde, de acordo com Donald Fuller (Marketing Sustentável, Assuntos Gerenciais-Ecológicos), marketing sustentável é "O processo de planejamento, implementação e controle do desenvolvimento, preços, promoção e distribuição de produtos de forma que satisfaça as necessidades do cliente, alcance os objetivos da empresa e torne o processo compatível com o ecossistema.

O setor de aviação contribui em 2 % das emissões globais de carbono, além disso, associações como a International Air Transport Association prevêem que até 2037 o número de passageiros dobrará. Portanto, sabemos que as empresas pretendem reduzir os efeitos negativos da sua atividade empresarial mesmo quando a procura continua a crescer, surgem questões como: será possível reduzir os efeitos negativos ou simplesmente evitaremos que aumentem? Essas políticas de responsabilidade social são realmente honestas ou são mais estratégias que as empresas usam para lavar sua imagem e atrair um maior número de clientes?

**MARKETING-MIX SERVIÇOS:**

Produto:

O principal serviço da companhia aérea é o transporte de pessoas e os serviços que oferece de carácter complementar são o serviço de consulta, check-in presencial e on-line, restaurante / cafetaria, animação e hospitalidade. O grau em que esses serviços são oferecidos geralmente varia dependendo das taxas e dos assentos em que os passageiros viajam.

Dos serviços acima mencionados podemos fazer uma classificação, em primeiro lugar temos os serviços facilitadores, que são oferecidos por todas as companhias aéreas, e, em segundo lugar, os serviços potenciadores que contribuem para criar maior valor para os clientes e ajudam os empresa para se diferenciar da concorrência, nesta última podemos incluir serviços de wi-fi, a KLM é uma das poucas empresas que oferece wi-fi no setor, e um de seus serviços denominado "Meet & Seat" em que oferece a oportunidade para aqueles passageiros de As partes interessadas encontram pessoas com interesses e planos semelhantes nos postos de trabalho.

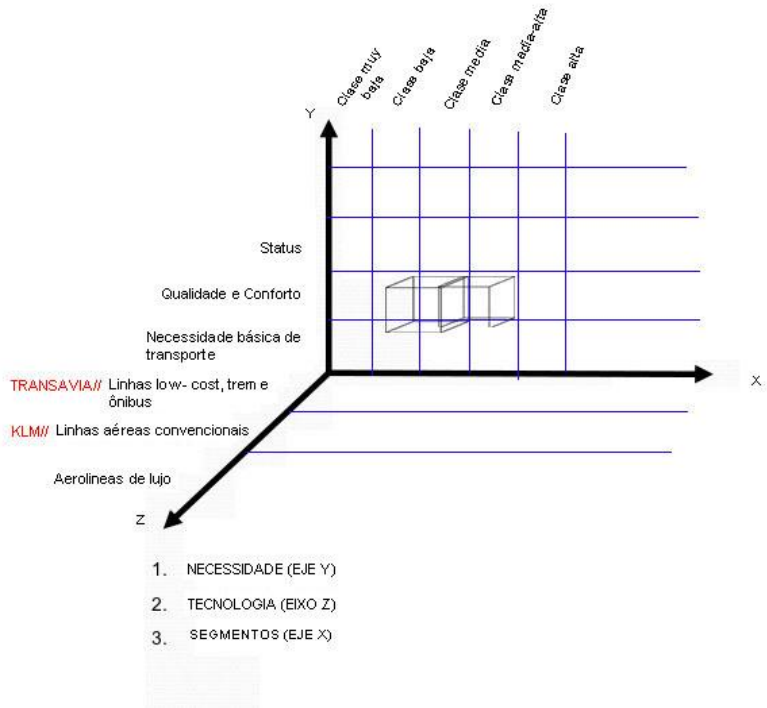
Os atributos do serviço oferecido mais valorizado pelos clientes podem ser divididos em dois grupos, primeiro, temos os atributos considerados importantes que são segurança, conforto e serviço ao cliente, e por outro lado temos os atributos determinantes quais são o preço e as horas. Dentro do grupo de atributos determinantes, podemos incluir programas de fidelidade para os clientes que viajam com frequência a trabalho.

A Royal Dutch Airline possui duas classes de assentos em seu avião, por um lado, oferecem a classe Executiva e, por outro, a classe econômica. Nos voos intercontinentais ou de longa duração a empresa oferece uma terceira opção aos consumidores, falamos de "classe econômica conforto".

A empresa implementou um suplemento para suas viagens denominado CO2ZERO, por meio do qual os passageiros podem contribuir para a redução das emissões de CO2 de seus voos.

Levando em consideração as opções apresentadas pela empresa, podemos verificar que a KLM segmenta o mercado com base em fatores demográficos como renda e socioeconômicos como profissão e status.

**Figura 1**. Mercado de referência KLM.




Fonte: Elaboração própria com base na análise da oferta KLM.

Por um lado, constatamos que a empresa está voltada para a classe média alta e, por outro lado, com a opção turística, é voltada para as classes baixa e média, que possuem um maior número de consumidores para as companhias aéreas. Posicionamento: a primeira companhia aérea do mundo, além disso, a KLM é uma das principais companhias aéreas de longo alcance. Ambos os fatos fazem da empresa uma organização sólida e com longa experiência.

Comunicação:

A comunicação e promoção realiza-se através de diferentes canais como TV, RRSS e plataformas digitais onde pudemos assistir ao lançamento do "Fly Responsably". Além disso, a KLM participa de eventos esportivos como patrocinadora do XXI CFECI Golf Tournament 2016 ou patrocinadora da maratona de Valência.

Também realiza diversas alianças com grupos e entidades como meio de comunicação, em 2020 a empresa passou a fazer parte do Fórum de Conselho Empresarial de Patrocinadores.

Preço:

A Royal Dutch Airlines segue uma estratégia de preço semelhante, baseada na competição e na qualidade do serviço ao definir o preço de seus voos.Os preços variam com base em fatores como:

- A duração da viagem
- Número de escalas
- Categoria ou classe
- Taxas e taxas adicionais

Em relação às estratégias de preços diferenciados, devemos dizer que a empresa não se comporta de forma muito agressiva no lançamento de ofertas, embora possamos destacar:

Descontos aleatórios: Lançamento de ofertas em datas designadas e em épocas diferentes do ano para estimular a demanda. Em relação ao preço da passagem, não está claro se a empresa irá diminuir ou aumentar o preço das passagens quando a data do voo se aproximar ou se houver poucas unidades de assento restantes.

Descontos periódicos: Lançamentos de voos com preços especiais devido a datas específicas como Black Friday 2019 em que todos os voos europeus tiveram um desconto de 15%.

Descontos por fidelidade: a KLM oferece programas nos quais você pode obter certas vantagens ao viajar marcando a opção de viagens de negócios no momento da reserva do seu voo. Com este programa de fidelização, passageiros regulares beneficiam de descontos por acumulação de pontos.

Descontos por volume de compras: Tarifas mais competitivas são oferecidas para grupos com mais de 10 passageiros, não incluindo crianças menores de 2 anos.

Distribuição:

Canais de distribuição:

A KLM está presente em aproximadamente mais de 171 países ao redor do mundo, em termos de acessibilidade, os consumidores podem adquirir ingressos diretamente com a empresa ou por meio de intermediários.

Distribuição direta: As diferentes formas de acesso do consumidor aos voos são presenciais através das suas lojas físicas, vendas pelo telefone, pelo site e por último pela App.

Distribuição intermédia: Venda de voos através de agências de viagens tanto na esfera física como na esfera on-line através de portais como Vueling e Tripadvisor.

Pessoas

O cliente tende a apresentar uma alta sensibilidade no que diz respeito ao atendimento ao cliente, portanto os aspectos que a empresa considera de grande importância são a simpatia, a competência de seus funcionários, a capacidade de resolver problemas e agir de acordo com a cultura organizacional. A KLM possui muitas rotas de longa duração ou transoceânicas, portanto, um aspecto muito valorizado pelos clientes é o conforto.

No momento, podemos ver como a empresa reduziu as viagens de funcionários para que os passageiros não se sintam incomodados com a situação atual que estamos enfrentando devido à Covid-19.

Processos

Processos de reserva e check-in, serviços de informação e consulta, tratamento de bagagem, instruções de segurança, serviços de catering e entretenimento.

Provas físicas

Para oferecer um bom serviço e projetar o caráter intangível no espaço físico, a empresa está atenta ao ambiente do avião, à limpeza e à aparência da aeronave e da tripulação.

**Responsabilidade Social Corporativa da Royal Dutch Airlines**

De acordo com Ribero e Henriques (2015), as organizações em todo o mundo, e seus respectivos stakeholders, estão cada vez mais cientes das necessidades e vantagens de um comportamento socialmente responsável.

Diante disso, surgem empresas socialmente responsáveis, que são aquelas corporações que adotam políticas sociais, criando valor de longo prazo para os diversos grupos de interesse e para si mesma, ao mesmo tempo em que se diferenciam de seus concorrentes.

A KLM visa reduzir as emissões de carbono do setor da aviação, desenvolvendo uma estratégia de responsabilidade social corporativa, otimizando seus serviços e desenvolvendo projetos de inovação e desenvolvimento para conduzir a aviação a uma atividade mais limpa. Os pilares fundamentais do seu compromisso com o meio ambiente, a melhoria do serviço e da experiência do cliente e, por último, o envolvimento de colaboradores e clientes.

Desde o início dos anos 2000, a empresa sempre estabeleceu metas para reduzir suas emissões de C02, mas nos últimos anos deu um passo à frente e desempenhou um papel mais ativo, investindo em campanhas de marketing verde. Em 2018 a empresa realizou a campanha “Uma passagem = Uma árvore”, doando uma árvore para cada passagem aérea vendida em seu site, finalizando a iniciativa com 22 mil árvores doadas para diversos planos de reflorestamento.

No dia 28 de junho de 2019, a empresa lança um spot comercial denominado “Fly Responsably” no qual a sua estratégia de responsabilidade social é comunicada de forma massiva, nomeadamente a parte que mais está direccionada para a preocupação com o ambiente. O objetivo da campanha é educar os consumidores para práticas de consumo mais sustentáveis, fazendo três perguntas:

1. É necessário que todos os encontros sejam presenciais?
2. Você poderia pegar o trem em vez do avião?
3. Você poderia contribuir compensando suas emissões de CO2?

O consumidor valoriza cada vez mais produtos e serviços sustentáveis, para que as empresas aproveitem essa oportunidade para atingir um público mais amplo e se posicionar na mente do consumidor como uma empresa sustentável. A campanha KLM apresenta estes dois componentes, ou seja, uma preocupação real pela melhoria da sua atividade e por se posicionar como uma marca sustentável face à concorrência, no que diz respeito ao público-alvo do spot e nas suas diferentes ações, podemos dizer que a empresa tem como alvo Para a maioria dos consumidores, essas campanhas de marketing verde provavelmente visam atrair um público mais jovem, um mercado que está realmente atento às medidas de sustentabilidade e que realmente valoriza que uma empresa tome medidas para reduzir seu impacto sobre o meio ambiente, em segundo lugar, a empresa busca chamar à ação aquele público mais velho que talvez não tenha tanta consciência, mas que visa educar e entusiasmar com a mensagem de que devemos cuidar do planeta para que as gerações futuras, ou seja, nossos filhos ou futuros filhos têm um mundo para explorar.

Objetivos da campanha:

1-Reduzir as emissões de CO2 dos passageiros em 20% até o final de 2020 e reduzir as emissões totais da empresa em 15% até 2030.

2-Conscientização dos consumidores para aumentar o número de contribuições dos clientes clientes através de seu serviço adicional chamado CO2ZERO.

3-Redução de 50% nos resíduos gerados em 2025.

**Evolução do setor nos últimos anos e seu impacto no meio ambiente.**

Nos últimos anos, assistimos a um boom de empresas de aviação de baixo ou baixo custo como a Norwegian ou a Ryanair, que também são muito mais eficientes, em termos de poluição, do que as empresas convencionais devido ao fato de haver menos espaço entre as assentos que permitem viajar com um maior número de passageiros. Devido a esta tendência, a KLM concretizou uma estratégia de segunda marca através da qual lançou a Transavia, já mencionada, com uma proposta de negócio baseada no modelo low cost para atingir um público de menor poder aquisitivo. , entre os quais se destaca um elevado número de jovens.

As emissões de CO2 dependem da duração dos voos, esses voos intercontinentais apresentam uma emissão por passageiro três vezes superior ao dos voos de curta distância, conforme reportado pelo Departamento de Estratégia Comercial, Energética e Industrial (BEIS). Da mesma forma, de acordo com a mesma entidade, vemos que os passageiros da primeira classe têm uma emissão por passageiro quatro vezes maior.

Portanto, levando em consideração os diferentes cálculos de emissão BEIS, vemos que os jatos particulares e as companhias aéreas de luxo são os mais poluentes, seguidos pelos voos de primeira classe, voos turísticos e voos turísticos dos empresas de baixo custo.

Se dermos o salto para o trem, de acordo com o estudo EcoPassenger, vemos que as emissões produzidas por este último, calculando uma média já que o valor pode variar dependendo do modo de propulsão do trem (um trem a diesel pode emitir o dobro de emissões poluentes do que um trem elétrico, 58 kg de CO2 enquanto o avião emitiu 118 kg de CO2 em uma viagem de Madrid a Londres.

**4. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:**

É evidente que a pandemia que vivemos mudou a vida em muitos aspectos como a conhecíamos até então. As mudanças na forma de relacioná-los têm feito com que, em menor ou maior grau, as empresas tenham que adequar a forma como os serviços são prestados.

Nesta seção falaremos e tentaremos responder às seguintes questões:

**Pergunta 1.** O que exatamente as companhias aéreas estão inovando?

É claro que as companhias aéreas estão constantemente inovando, melhorando seus serviços e os diferentes processos necessários para criar mais valor para o cliente e se diferenciar da concorrência, mas neste ponto vamos nos concentrar nas inovações ambientais.

A inovação na aeronáutica não é promovida pelas companhias aéreas, o trabalho de pesquisa e inovação recai sobre os fabricantes de aeronaves.

Levando em consideração o exposto, podemos afirmar que a KLM não é de forma alguma responsável pela realização de projetos de pesquisa voltados à fabricação de aeronaves mais leves e, portanto, com menor impacto ao meio ambiente,

ou seja, a KLM e o resto das companhias aéreas não trabalham diretamente na busca de alternativas de "emissão zero", mas sim em alternativas voltadas para a compensação de suas emissões de CO2.

Os principais métodos utilizados para essa compensação são a alocação de capital para reflorestamento e conservação de áreas verdes. Existe também uma outra opção de compensar essas emissões com a utilização dos chamados extratores de CO2, que são responsáveis por recuperar parte das emissões encontradas na atmosfera, embora atualmente algumas empresas utilizem este tipo de alternativa tecnológica, ainda não é eficiente e também muito caro.

Uma alternativa interessante que a KLM poderia apresentar aos seus voos seria a eliminação total do plástico para reduzir a quantidade de resíduos plásticos gerados em cada voo, valor que ronda os 34 kg de resíduos num percurso de aproximadamente duas horas.

**Pergunta 2.** Existe uma alternativa de “emissão zero” nas proximidades?

Fabricantes de aeronaves, especificamente Airbus, estão imersos em um projeto para tentar desenvolver a primeira aeronave chamada ZEROe. Este protótipo, caso se torne realidade, seria a primeira aeronave com emissão zero do mundo.

A energia usada seria hidrogênio em vez de querosene, que produziria vapor d'água em vez de dióxido de carbono, como antes. Além disso, deve-se observar que esse hidrogênio produziria energia elétrica criando um sistema híbrido.

Este projeto é datado de 2035, embora em 2025 devam apresentar um programa de aeronaves. Este grande projeto depende não só da indústria aeronáutica, mas também do governo, aeroportos e companhias aéreas, devido à necessidade de novos canais de transporte e abastecimento de hidrogênio, remodelação de aeroportos e grandes esforços de investimentos para mudança de frota.

**Pergunta 3.** Como essa mudança de paradigma afeta a maneira como os serviços são desenvolvidos?

As companhias aéreas estão entre as empresas que mais sofreram com o impacto econômico da crise na saúde. Diante disso, a empresa se viu obrigada a realizar algumas mudanças nos serviços de vôo, uma das mudanças que implementaram é a redução dos movimentos da tripulação na cabine para evitar que os passageiros se sintam desconfortáveis com o pouca distância social mínima, o que é praticamente impossível.

Manter a distância social entre os passageiros recomendada pelos especialistas é impossível neste caso, as companhias aéreas cogitaram em deixar lugares livres por segurança, mas isso é algo que não dá lucro já que o ideal é que o avião esteja cheio. Além disso, caso os assentos fiquem livres, as emissões de CO2 por passageiro serão maiores.

Do ponto de vista econômico, a empresa poderia optar por elevar o preço dos voos por passageiro para cobrir os custos dos assentos vazios devido a medidas de segurança, embora não pareça um fato muito provável considerando que o setor está passando por um situação catastrófica, mas do ponto de vista ecológico a empresa não conseguiu nem tomar medidas para solucionar esse fato.

Por fim, pudemos ver como as medidas de distância social não estão sendo realizadas pelas companhias aéreas, que optaram por ser lucrativas.

A empresa costuma transportar uma determinada percentagem de carga, pelo que nesta fase poderiam optar por aumentar o transporte de mercadorias para tentar compensar a falta de passageiros e até optar por implementar medidas de distância social. Embora eu acredite que na situação atual que vivemos, em que muitas das empresas estão em processo de falência técnica, esse tipo de medida sanitária não será implementada.

**Pergunta 4.** As metas de responsabilidade social corporativa ficaram em segundo plano?

A chegada do COVID-19 e consequentemente a redução da produção mundial tem tido um impacto positivo no meio ambiente, melhorando a qualidade da água e do ar e levando à regeneração da camada de ozônio. Mas esta crise de saúde passou a ser a principal preocupação dos cidadãos, visto que com este facto ressurgiu um crescimento da utilização do plástico, que é um dos principais problemas ambientais do planeta. Como pudemos ver na política de mix de marketing da KLM, muitos mais esforços podem ser feitos em relação à redução de plásticos a bordo, se somarmos esse fato veremos como a situação é mais complexa.

Continuando com a análise anterior, na qual mencionamos a situação econômica ruim das companhias aéreas e a crescente demanda por plástico, é interessante debater se os objetivos e as campanhas de marketing verde ficaram para trás.

Tendo em conta que a procura diminuiu, por um lado, podemos pensar que há menos poluição porque há menos voos, mas por outro lado devemos pensar que há muitos voos em que o avião não está completo, o que significa que As emissões de CO2 por passageiro são muito mais altas.

Então, vemos como as emissões por passageiro são maiores, e também os lucros das empresas caíram, então haverá menos investimento e até zero em ações para compensar suas emissões de CO2. Parece praticamente intransponível que os objetivos de CSR da KLM inevitavelmente terão de ser adiados.

Por fim, gostaria de falar sobre a posição dos governos, que poderiam realizar certas medidas que promovam ações contra a situação climática de diferentes empresas privadas. No último ano, os governos contribuíram com fundos para o resgate de diferentes empresas, por exemplo, na Espanha, foi realizado um resgate de 475 milhões para a Air Europa.

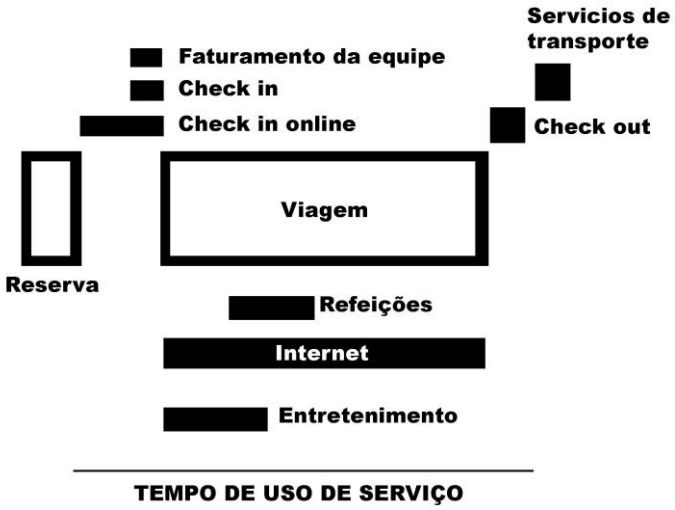
Do meu ponto de vista, as acções dos governos que atribuíram fundos para ajudar as companhias aéreas, mas não colocaram condições ambientais nos diferentes acordos, são criticáveis. Teria sido uma grande oportunidade para dar um passo em frente na luta contra a crise climática.

Ainda é cedo para ver como essa situação vai acabar, o cenário mais provável é que os objetivos de responsabilidade social corporativa se atrasem e, caso sejam atendidos, podem criar uma espécie de miragem que não é se assemelha à realidade. Em linhas gerais, Amina Mohammed (2020) afirmou publicamente que foi estimada uma redução de 6% nas emissões no curto prazo devido à queda na produção causada pela pandemia, mas que isso não representou uma solução duradoura contra a mudança. No clima de longo prazo, ademais, na ONU se preocupa que diminua o financiamento das nações mais desenvolvidas contra os problemas atuais da sociedade.

**Pergunta 5.** Como a Royal Dutch Airlines pode tornar seus serviços tangíveis?

Na hora de tangibilizar os serviços da empresa, surgem alguns problemas, pois as ações mais comuns consistem em oferecer aos clientes pacotes de boas-vindas com informações de embarque ou dos diversos voos. Esse tipo de comportamento não condiz com a cultura de RSC da empresa, então a empresa pode aproveitar a oportunidade para oferecer aos seus passageiros *Kits Covid* com produtos saneantes no faturamento da equipaje ou no portão de embarque.

**Figura 2**. Dimensão temporal para o produto ampliado de KLM.




Fonte: Elaboración propia en base os serciços de KLM.

Em detrimento do anterior, a empresa trabalha muito bem ao disponibilizar ao seu serviço uma poderosa identidade visual em que os seus colaboradores se mostram desempenhando as suas tarefas e, em algumas ocasiões, vemos como os clientes se mostram satisfeitos com a sua participação em alguma parte do processo.

Refletindo a identidade no tangível, nos aeroportos é difícil influenciar o desenho dos balcões de consulta ou embarque, mas a empresa deve dar um passo além e influenciar elementos como o vestuário dos seus trabalhadores. Assim que entrarmos no avião, a empresa deve dar uma imagem de segurança e limpeza, o que é muito importante na situação atual que vivemos devido à COVID.

Por fim, a empresa poderia tentar concretizar projetos de marketing verde, como a campanha de reflorestamento. Uma boa ação para isso seria, quando um cliente contribui para reverter as emissões de CO2, disponibilizar uma espécie de carta eletrônica mostrando a quantidade de árvores que serão plantadas graças a sua contribuição e o local onde serão colocadas.

## 5. CONCLUSÕES

Hoje, podemos ver como a responsabilidade social corporativa e as ações de marketing verde estão cada vez mais integradas ao mix de marketing das empresas.

A crescente preocupação com o meio ambiente e a existência de consumidores muito mais conscientes têm desenvolvido um ambiente no qual as empresas devem levar em conta a ética na tomada de decisões empresariais, bem como na cultura organizacional da empresa com o objetivo oferecer um serviço orientado às novas demandas do consumidor e algumas orientações comportamentais que ajudem a uma atuação coerente e resolução de problemas com a organização.

Em relação à política de mix de marketing da KLM, podemos destacar dois aspectos da política de produto. Por um lado, podemos ver que a KLM está constantemente inovando para oferecer uma experiência extraordinária aos clientes, mas, por outro lado, vemos que existe um amplo, embora caro, espaço para melhorias em torno da sustentabilidade.

As companhias aéreas poderiam investir mais capital na redução de resíduos de plástico em seus voos. Também acredito que maiores níveis de cooperação entre companhias aéreas e ferroviárias são necessários para realizar rotas mais eficientes e eficazes, além disso, essa cooperação levaria à supressão de certas rotas lotadas, Em outras palavras, eles são oferecidos por companhias aéreas e ferroviárias.

Os governos estão perdendo uma boa oportunidade de impor requisitos ambientais às companhias aéreas como uma medida obrigatória para acessar resgates.

Na crise da saúde será necessária uma maior cooperação entre companhias aéreas e fabricantes, penso que as companhias aéreas poderiam ter um papel mais ativo na inovação levada a cabo pelos fabricantes, deste tipo de alianças obteriam maior valor para os diferentes grupos de interesse. . A situação atual complicou ainda mais o caminho para a sustentabilidade, que parece ter ficado em segundo plano.

Para finalizar, fica claro que o setor está em destaque devido ao seu alto impacto no meio ambiente, razão pela qual campanhas e ações têm sido realizadas contra a crise climática, contribuindo, como organização, para os chamados objetivos de desenvolvimento sustentável. (ODS). Estas campanhas são mais uma ferramenta para a empresa competir no mercado actual, mas penso que a maioria das empresas, ao contrário de muitos debates que dizem o contrário, realizam estas campanhas que visam realmente criar um desenvolvimento da sua actividade e de a sociedade mais sustentável.

## BIBLIOGRAFIA


Battle, M. (2020): AIRBUS APRESENTA ZEROE, O PRIMEIRO PLANO DE EMISSÃO ZERO, Viajes National Geographics.

Comissão Europeia (2009): The Green Book, Comissão Europeia.

Eliarrat, E. (2020): Danos colaterais da COVID-19: o ressurgimento do plástico, A CONVERSAÇÃO.

Forum Business Travel (2020): Air France-KLM se junta ao Conselho de Patrocinadores do Forum Business Travel, hosteltur.

Jiménez, L. (2014): TFG, Estudo das ações de responsabilidade social corporativa, Faculdade de Ciências Sociais e Jurídicas de Jaén.

Lacalle, G. (2012): Responsabilidade social corporativa. In ME Caldas, G. Lacalle, & R. Carrió, Responsabilidade social corporativa. Recursos humanos e responsabilidade social corporativa (pág. 26). México DF: Editex.

Muñoz, R. (2020): O dilema das companhias aéreas: entre o 'baixo custo' e o 'Efeito Greta', El PAÍS.

Notícias da ONUS (2020): A crise provocada pelo coronavírus, uma oportunidade de cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ONU.

Nuñez, G. (2003): Responsabilidade social corporativa em um marco de desenvolvimento sustentável, CEPAL.

Palco 23 (2019): A competição foi renovada mais um ano com a companhia aérea holandesa para as corridas dos próximos 27 de outubro e 1º de dezembro, PALCO 23.

Plazas, N. (2020): A indústria aeronáutica, entre perdas milionárias e demissões em massa, FRANÇA 24.

Redacción BBC News Mundo (2019): Mudanças climáticas: qual o meio de transporte mais poluente ?, BBC News.

Royal Dutch Airlines (2020): site da empresa [ https://www.klm.com ], consultado em 03/11/2020.

Uriarte, D. (2018): Os principais aspectos que você precisa saber sobre Marketing de companhias aéreas, médio.

Yoldas, B. (2018): IBERIA MARKETING PLAN: LÍNEAS AÉREAS DE ESPAÑA, Universidade de Cantabria (pág. 5-57)

# SUSTENTABILIDADE MULTIDIMENSIONAL NA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NA CIÊNCIA/TECNOLOGIA

**Tutores:**
**Clara Silveira**
(Instituto Politécnico da Guarda, Portugal)
**Leonilde Reis**
(Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal)
**Luísa Carvalho**
(Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal)

**Estudantes:**
**Carina Tomé**
Instituto Politécnico da Guarda
**Pedro Sanches**
Instituto Politécnico da Guarda

**RESUMO**

A utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), podem potenciar a transformação da Sociedade incorporando preocupações de sustentabilidade designadamente os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O principal objetivo deste trabalho centra-se na pertinência de dar amplitude aos ODS numa perspetiva de sustentabilidade nas TIC, promovendo a igualdade de género entre mulheres e homens nos domínios da ciência e da tecnologia. E complementarmente na divulgação de ciência através de meios digitais. Pretende-se criar instrumentos de suporte à divulgação dada a pertinência da participação das mulheres nos domínios da engenharia. É objetivo deste projeto desenvolver ações de sensibilização no domínio de conhecimento bem como promover a divulgação do papel das mulheres através de casos de sucesso.

**ABSTRACT**

The use of Information and Communication Technologies (ICT) can enhance the transformation of society by incorporating sustainability concerns, namely the Sustainable Development Goals (SDGs). The main objective of this work focuses on the relevance of extending the SDGs from a perspective of sustainability in ICT, promoting gender equality between women and men in the fields of science and technology. And complementarily in the dissemination of science through digital media. It is intended to create instruments to support the dissemination about the participation of the womens in the fields of engineering. The project aims to develop awareness-raising actions in the field of knowledge as well as raising the profile of the role of women through success stories.

## 1. INTRODUÇÃO

A utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), podem potenciar a transformação da Sociedade incorporando preocupações de sustentabilidade (Silveira & Reis, 2021) designadamente os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Em 25 de setembro de 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas, adotaram a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (UNDP, 2020), definindo 17 objetivos (Figura 1) e 169 metas, abrangendo as dimensões sociais, económicas e ambientais em todo o mundo. Os objetivos colocam o enfoque nas pessoas, nos direitos humanos e na resposta às crescentes desigualdades sociais, tal como integram preocupações centrais como a paz, a segurança e as alterações climáticas.

**Figura 1**. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável




Fonte: https://www.ods.pt

No âmbito do projeto em estudo destaca-se o ODS 5 "Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas". Este ODS enfatiza garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, económica e pública. Neste sentido, considera-se importante aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres. Considera-se ainda que adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de género e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis pode neste enquadramento de desempenho de funções no domínio da engenharia e das TIC contribuir para melhorar os números apresentados na Figura 2.

**Figura 2**. ODS 5 – Factos e Números




Fonte: (UNDP, 2020)

O estudo da sustentabilidade no domínio dos Sistemas de Informação (SI) e das TIC reveste-se da máxima importância no sentido de promover a integração dos 17 ODS. O conceito de sustentabilidade é muitas vezes extrapolado para o desenvolvimento de software com o Manifesto de *Karlskrona* (Becker *et al*., 2015). Este manifesto serve como um guia para projetar e desenvolver sistemas de software mais sustentáveis. Os autores do manifesto argumentam que geralmente definimos sustentabilidade de maneira muito restrita. Em vez disso, a sustentabilidade é um conceito sistémico e deve ser entendido como um conjunto de dimensões. Assim, um dos princípios refere que a sustentabilidade é multidimensional ao incluir as dimensões económica, social, ambiental, técnica e individual (humana) para se entender a natureza da sustentabilidade em qualquer situação. Ainda de acordo com os autores do manifesto a sustentabilidade é interdisciplinar: trabalhar em sustentabilidade significa trabalhar com pessoas de várias disciplinas, abordando os desafios de várias perspetivas.

Dada a abrangência do fenómeno em estudo, pretende-se criar uma equipa multidisciplinar cujo objetivo é criar sinergias no sentido de caracterizar o estado da arte no domínio em estudo e atuar em conformidade, tirando o melhor partido das diversas áreas envolvidas, promovendo a inclusão dos fatores e das dimensões da sustentabilidade na prática.

Constituem, objetivos iniciais deste estudo, a utilização de instrumentos/ferramentas no sentido de caracterizar o estado da arte em diversas áreas científicas inerentes à caracterização da Igualdade de Género nos domínios da ciência e da tecnologia, bem como, a conceção de instrumentos que permitam desenvolver ações de sensibilização, nomeadamente, através de testemunhos e experiências profissionais de sucesso.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Pretende-se criar instrumentos de trabalho no sentido de sensibilizar os estudantes, essencialmente ao nível do ensino secundário, para o papel das mulheres e dos homens no domínio da engenharia/tecnologias de informação e comunicação tendo em consideração a sustentabilidade.

Considera-se ainda, que este objetivo deve ser conciliável com o desenvolvimento sustentável no sentido de também incluir a importância da participação das mulheres e dos homens no domínio da engenharia/tecnologia. Assim, contribui-se para os objetivos da Organização das Nações Unidas que tem vindo a desenvolver ações no sentido de fomentar a participação das mulheres numa área onde existem menos.

A título de exemplo apresenta-se o Projeto *Engenheiras por um dia* que vem responder aos objetivos da Agenda para a Igualdade no Mercado de Trabalho e nas Empresas (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, 2020). Desse modo, visa contribuir para o Programa de combate à escolha por mulheres e por homens de áreas profissionais distintas. O Projeto levou à realização de diversas atividades (Figura 3), nomeadamente: eventos temáticos, palestras de especialistas, sessões com engenheiras (Comemoração do Dia Internacional das Raparigas nas TIC), sessões com estudantes de engenharia e/ou tecnologias, visitas a empresas e a universidades/politécnicos, integração nos conteúdos de disciplinas do currículo do ensino básico e do ensino secundário, campanhas, exposições, notícias, folhas informativas, entre outras.

**Figura 3**. Atividades desenvolvidas no âmbito do projeto «Engenheiras por um dia».




Fonte: [https://www.cig.gov.pt/acoes-no-terreno/projetos/engenheiras-um-dia/].

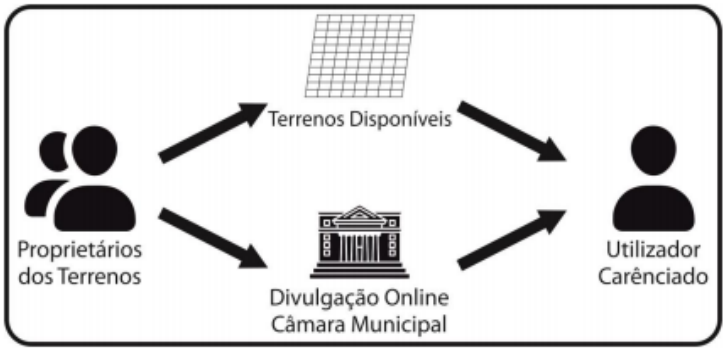
Os objetivos apresentados pela iniciativa, *Engenheiras por um dia*, enfatizam (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, 2020): combater os preconceitos e estereótipos sexistas sobre o que é suposto ser próprio e adequado às mulheres/raparigas e aos homens/rapazes; desmistificar a ideia dominante de que há áreas académicas e profissionais mais próprias dos homens e outras que são mais próprias das mulheres; desconstruir, junto das alunas e dos alunos, preconceitos e estereótipos sobre as áreas profissionais e de conhecimento associadas à Engenharia e às Tecnologias; promover uma escolha mais livre destas áreas de estudo por parte das raparigas; potenciar redes informais de mentoria a nível local e regional, com profissionais do sexo feminino e com raparigas que estudam estes domínios; sensibilizar as escolas e os agentes educativos para o problema da separação dos sexos por ocupações, incluindo as profissionais, e em particular para a escassez de mulheres nos domínios das Tecnologias e da Engenharia; mobilizar os agentes educativos para estratégias transversais desta problemática nas suas atividades; envolver autarquias e incentivá-las a combater e prevenir os desequilíbrios ocupacionais entre mulheres e homens.

Na sequência de uma experiência realizada com estudantes do ensino superior, numa escola superior de tecnologia, em que foi proposto o desafio de selecionarem um dos ODS por forma a definirem iniciativas impactantes no sentido de desenvolver software sustentável, apresenta-se seguidamente o caso da equipa que escolheu o ODS 2 “Acabar com a

fome" - garantir a produtividade agrícola e o rendimento dos pequenos produtores de alimentos (Figura 4). Considera-se assim, que os estudantes estão motivados para interligar o desenvolvimento de software sustentável com a problemática da sustentabilidade nas várias dimensões. Esta experiência permitiu aferir a pertinência acerca de desenvolver mais ações por forma a incentivar a participação, fomentando desta forma a apetência das estudantes para o desenvolvimento de software, aliando a componente científica à resolução de problemas de caráter prático e social.

Nesta iniciativa foi possível constatar o especial empenho e motivação dos elementos femininos da equipa, uma vez que programaram uma solução de impacto social e que contribui para a sustentabilidade do planeta. Foi então desenvolvido um protótipo de uma aplicação de software (denominada ECOFARM) em que os proprietários disponibilizam terrenos, para cultivo, a pessoas carenciadas.

**Figura 4**. "Acabar com a fome" pela utilização de terrenos agrícolas.




Fonte: (Tomé & Sanches, 2020)

A divulgação seria efetuada através do Município e *online* com o objetivo de abranger o maior número de pessoas, conforme mostra o componente "Municipal/Junta de Freguesia" da Figura 5.

**Figura 5**. Diagrama de Pacotes com as funcionalidades por ator da ECOFARM.




Fonte: (Tomé & Sanches, 2020)

Na Figura 6, pode-se ver o protótipo da aplicação (página inicial e divulgação).

**Figura 6**. Protótipos ECOFARM




Fonte: (Tomé & Sanches, 2020)

No desenvolvimento do projeto foram analizados os diferentes impactos (direto, indireto e estrutural) do projeto ECOFARM nas cinco dimensões da sustentabilidade: ambiental, económica, técnica, social e individual. Esses impactos estão sintetizados na Figura 7.

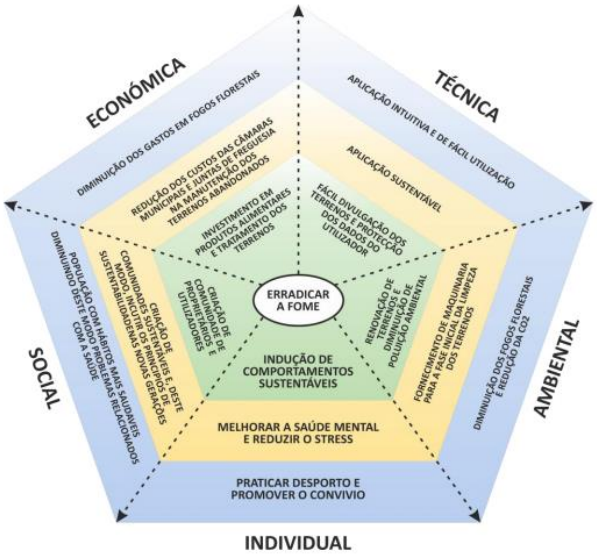
**Figura 7**. Sustentabilidade com os impactos direto, indireto e estrutural do projeto ECOFARM

| *Ordem dos Impactos* | *Ambiente* | *Económico* | *Técnico* | *Social* | *Individual* |
|---|---|---|---|---|---|
| *1* | Renovação de terrenos, ou seja, terrenos inutilizados ganham uma nova utilidade. Permitindo deste modo também diminuir a poluição ambiental, por exemplo: a deposição de resíduos | Investimento em produtos para cultivar e tratar os terrenos.<br><br>Redução dos gastos a nível financeiro em produtos alimentares | Fácil divulgação dos terrenos e aplicação com elevada procura de proteção e segurança dos dados dos utilizadores. | Criar comunidades de utilizadores e pessoas que disponibilizam terrenos. | A atividade de plantar produtos alimentares pode trazer diversos benefícios para o utilizador, a nível de saúde pode melhorar a saúde mental, reduzir o stress. |
| *2* | Fornecimento de maquinaria para a fase inicial de limpeza dos terrenos. | Redução dos custos das Câmaras e Juntas a nível de gastos na limpeza dos terrenos e dos trabalhadores. | Aplicação sustentável dado que apresenta e foi desenvolvida com um design simples e sustentável. | Criação de comunidades sustentáveis e deste modo incutir desde cedo os princípios relacionados com a sustentabilidade nas novas gerações. | Procura por uma solução amigável e sustentável para todos os intervenientes.<br><br>Indução de comportamentos sustentáveis nos utilizadores |
| *3* | Diminuição dos fogos florestais, contribuindo desta forma para a diminuição do $CO_2$ e consequentemente poluição ambiental | Redução dos gastos em fogos florestais | Aplicação intuitiva e de fácil utilização | A diminuição da poluição traz diversos benefícios para a saúde da população tornando-a mais saudável. | Redução da poluição permite aos indivíduos praticar desporto e promove o convívio |

Fonte: (Tomé & Sanches, 2020)

Em complemento apresenta-se, na Figura 8, as cinco dimensões da sustentabilidade. Durante a definição dos requisitos foram consideradas e integradas as diferentes dimensões da sustentabilidade. Elaboraram-se as funcionalidades do projeto por ator (cidadão, proprietário do terreno e Câmara Municipal/Junta de Freguesia) tendo sempre presente como cada funcionalidade vai afetar, direta ou indiretamente cada dimensão da sustentabilidade.

**Figura 8**. As cinco dimensões da sustentabilidade - ECOFARM.




Fonte: (Tomé & Sanches, 2020)

Na perspectiva dos estudantes (Tomé & Sanches, 2020): um dos conhecimentos mais enriquecedores que se adquiriu durante o desenvolvimento do projeto foram os princípios e dimensões da sustentabilidade. Estas devem estar sempre presentes no decorrer de qualquer projeto, uma vez que que são essenciais para o equilíbrio tanto do software como do planeta.

Divulgar estas experiências (efeitos/impactos que os projetos TIC poderão ter na sustentabilidade técnica, económica, ambiental, social e individual) junto dos estudantes do Ensino Secundário, considera-se que poderá dar visibilidade à problemática da sustentabilidade e por conseguinte aos ODS.

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

As questões apresentadas são aquelas que se considera como sendo as que poderão constituir valor acrescentado face aos objetivos do estudo.

**Pergunta 1. O instrumento questionário/ inquérito é adequado para inquirir os jovens do Ensino Secundário nos cursos de Ciências e tecnologia para aferir as razões de não escolha dos cursos de engenharia?**

Pretende-se desenvolver uma abordagem de auscultação (inicialmente por questionário) das razões de escolha dos cursos de engenharia às (aos) estudantes do ensino secundário.

**Pergunta 2. Promover os fatores e as dimensões da sustentabilidade nas TIC, através de experiências/desfios realizados, poderá inspirar as jovens na escolha do curso?**

Dada a escassez de mulheres nos domínios das Tecnologias e da Engenharia, considera-se que identificar os efeitos/impactos que os projetos TIC poderão ter na sustentabilidade técnica, económica, ambiental, social e individual; ensinar como incorporar os fatores e dimensões na prática diária, poderão ser objetivos com caráter muito inspirador.

**Pergunta 3. A divulgação dos casos de sucesso, em termos de carreira profissional de mulheres nas TIC poderia contribuir para aumentar o número de jovens que escolhem os cursos da engenharia?**

Considera-se que os casos de sucesso profissional de mulheres nos domínios das Tecnologias e da Engenharia poderá constituir um incentivo para promover a igualdade de género entre mulheres e homens.

## 4. CONCLUSÕES

Tendo por base as preocupações no domínio da sustentabilidade dos SI e das TIC considera-se que esta investigação pode contribuir para a criação de soluções integradas, em diversos eixos, no sentido de ajudar a resolver desafios mais prementes no mundo e potenciar a utilização de SI em prol das Pessoas, tendo sempre presente a sustentabilidade e os ODS.

Relativamente à experiencia relatada pelos estudantes (Tomé & Sanches, 2020), salienta-se que com este tipo de projetos: *pretendemos delinear um futuro, futuro esse que nós enquanto estudantes gostávamos que fosse implantado no futuro e, desta forma, é importante garantir que exista sustentabilidade no desenvolvimento do software*.

O projeto proposto neste estudo preconiza a elaboração de um conjunto de ações e a criação de instrumentos no sentido de criar iniciativas junto de uma Escola Secundária do Distrito da Guarda, uma Escola Secundária do Distrito de Setúbal e um Colégio Privado do Distrito do Porto no sentido de aferir a sensibilidade de estudantes do Ensino Secundário face à problemática. Pretende-se assim, elaborar um inquérito por forma a obter a informação refrente à temática.

Outra componente do trabalho futuro que também se considera relevante prende-se com a procura de casos de sucesso no sentido de divulgar essa informação como fator motivador. Pretende-se ainda promover os fatores e as dimensões da sustentabilidade como aspeto inspirador.

## BIBLIOGRAFIA

Becker, C., Chitcnhyan, R., Duboc, L., Easterbrook, S., Penzenstadler, B., Seyff, N., & Venters, C. (2015). Sustainability Design and Software: The Karlskrona Manifesto. Proc. *37th International Conference on Software Engineering (ICSE 15)*.

Carvalho, L., A. Fernandes (2019), "Management style and innovation of females in gender-atypical business", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 23(4), 383-398.

Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (2020). Engenheiras por um dia, obtido de: https://www.cig.gov.pt/acoes-no-terreno/projetos/engenheiras-um-dia.

Silveira, C., & Reis, L. (2021). Sustainability in Information and Communication Technologies. In Carvalho, L. C., Reis, L., Prata, A., & Pereira, R. (Ed.), *Handbook of Research on Multidisciplinary Approaches to Entrepreneurship, Innovation, and ICTs* (pp. 375-396).

Tomé, C., & Sanches, P. (2020). "Acabar com a fome" - aplicação de software para disponibilizar terrenos agrícolas. *Relatório da Unidade Curricular de Engenharia de Software II*, 3º Ano de Engenharia Informática, Escola Superior de Tecnología e Gestão do Instituto Politácnico da Guarda.

UNDP (2020). Goal 5: Gender equality, from United Nations Development Programme. http://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html

Williams, B.; Carvalho, L. (forthcoming), "Trajectory of a fourth-generation female entrepre-neur as seen through a monomyth lens – Casa Ermelinda Freitas", Journal of Small Business & Entrepreneurship.

# RAINFOREST ALLIANCE: UMA ESTRATÉGIA DE RESPONSABLIDADE SOCIAL OU SIMPLESMENTE GREENWASHING?

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

**Francisco Serra**
**Inês de Sousa**
**Leonor Sousa**

**RESUMO**

O rumo do marketing está a mudar. Com o passar dos anos e tendo em conta a atual preocupação com o meio ambiente, as empresas começaram a apostar numa estratégia socialmente responsável, convertendo os consumidores conscientes em público-alvo. No entanto, nem todas as empresas praticam o marketing verde por nele acreditarem. Muitas ultrapassam os limites da ética e violam determinados princípios simplesmente para promover o consumo e lucrar. Isto leva-as à prática de *greenwashing*. Neste estudo de caso, a WASH denuncia a inconsistência do selo da organização não lucrativa Rainforest Alliance. O caso das bananas Chiquitas, um dos *stakeholders* da empresa, foi estudado com mais pormenor. O objetivo do estudo visa dar a conhecer melhor o conceito de *greenwashing* e como este interfere na economia e na sociedade, bem como na reputação de uma marca.

**ABSTRACT**

Marketing is changing direction. As the years go by, and taking into account the current concern with the environment, the companies began to bet in a socially responsible strategy to target conscious consumers. However, not all companies practice green marketing because they believe in it. Some exceed ethic's limits and violate certain principles simply to promote consumption and profit. This takes them to practice greenwashing. In this case study, WASH exposes the inconsistency of the non-lucrative organization Rainforest Alliance's label. The Chiquita banana case, one of the company's stakeholders, was studied with more detail. The objective of the study is to make the concept of greenwashing better known and how it interfered in the economy and the society, as well in the brand's reputation.

## 1. INTRODUÇÃO

A Rainforest Alliance é uma organização não lucrativa americana que concede certificações ambientais a produtos comerciais. Isto é, categoriza os produtos que são fabricados sem exploração ambiental ou humana com um selo que fornece a estes produtos um estatuto de "amigo do ambiente" (ver figura 1).

O site da organização explicita que "A Rainforest Alliance é uma organização internacional sem fins lucrativos que trabalha na intersecção de negócios, agricultura e florestas para tornar o negócio responsável no novo normal. Estamos a construir uma aliança para proteger as florestas, melhorar a subsistência dos agricultores e comunidades florestais, promover os seus direitos humanos, e ajudá-los a mitigar e adaptar-se à crise climática."

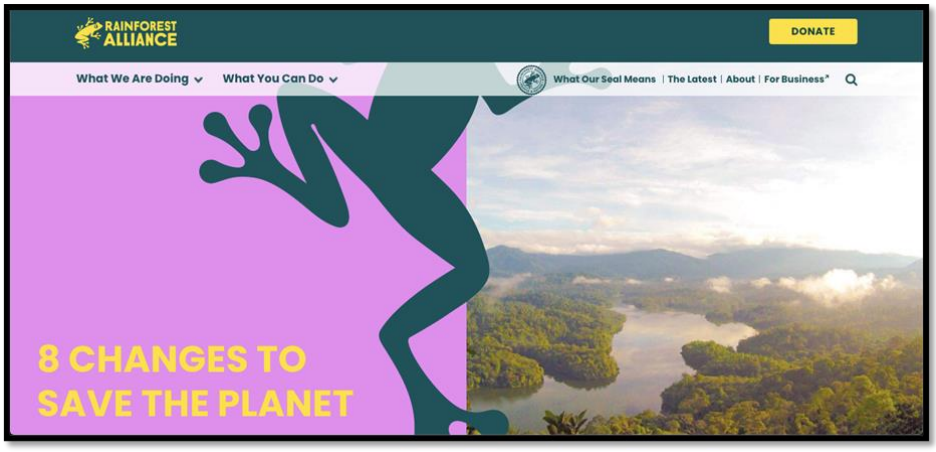
Fundada em 1987 por Daniel Katz, a Rainforest Alliance conta hoje com mais de dois milhões de agricultores certificados e cinco milhões de hectares com terreno agrícola declarado sustentável, em mais de 70 países. Para além disso, conta com relações com cerca de cinco mil companhias e mais de cem projetos destinados a trazer benefícios aos agricultores, tal como às comunidades locais e à natureza das regiões.

Em janeiro de 2018, a Rainforest Alliance e a UTZ (outra organização de certificação ambiental) uniram-se para lutar pelos objetivos que partilham. Atualmente, são mais de 170 países que vendem produtos certificados com o selo da Rainforest ou da UTZ.

Em 1989, lançou o primeiro programa de certificação florestal do mundo, estando na vanguarda da gestão social e ecologicamente responsável de florestas, campos agrícolas naturais e recursos e materiais florestais.

Realiza também vários programas de formação na agricultura, oferecendo alternativas ecológicas a produtos poluentes, como repelentes químicos, e é também uma organização defensora dos direitos dos trabalhadores, pelo que os seus critérios de aceitação de produtos ou empresas para serem certificados com o seu selo são rigorosos e prezam por valores como a sustentabilidade e a igualdade de oportunidades.

**Figura 1**. Página inicial do web site da Rainforest Alliance.




Fonte: [https://www.rainforest-alliance.org/] (16/11/2020)

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

O presente estudo de caso envolve a análise da ação da Water & Sanitation Health (WASH), que é uma organização sem fins lucrativos que ajuda aldeias empobrecidas a construir sistemas sustentáveis de água potável. Esta processou a Rainforest Alliance por infração da Lei de Proteção ao Consumidor e marketing enganoso. O marketing enganoso ocorre quando existe uma conduta fraudulenta em que a empresa cria uma operação deliberada de práticas de negócios para promover a perceção de que os seus produtos, objetivos e/ou políticas são ecologicamente corretos (Blome et al., 2017; Siano et al., 2017; Pizzetti et al. 2019). De igual modo podem ocorrer práticas de g*reenwashing*, um termo criado pelo ambientalista Jay Westervelt em 1986 (Romero, 2008).

### A importância da certificação ambiental em produtos e a sua simbologia:

Um dos métodos de *greenwashing* é a autorização de selos enganosos, procedimento esse que foi usado pela Rainforest Alliance. De maneira a contextualizar o programa de certificação, há que explicar a importância da aplicação do selo.

Este permite reconhecer e fazer escolhas de produtos ecologicamente responsáveis, dando assim possibilidade ao consumidor verde (termo dado aos consumidores preocupados com o meio ambiente que os rodeia) de contribuir para um futuro melhor.

O produto certificado é produzido com métodos que suportam os três pilares da sustentabilidade: social, económico e ambiental. Para que um produto seja digno deste rótulo, organizações independentes avaliam os agricultores tendo em conta estes requisitos.

No selo (figura 2) concentram-se várias simbologias: proteção da natureza; proteção do clima através de métodos de gestão responsável da terra; preservação dos direitos humanos (população rural, recusa contra trabalho infantil, trabalho forçado, más condições de trabalho, baixos salários, desigualdade de género e a violação dos direitos às terras indígenas).

A aplicação do selo Rainforest Alliance significa que o produto foi cultivado em fazendas certificadas pelo Padrão de Agricultura Sustentável Rainforest Alliance e/ou Código de Conduta UTZ. Para ervas e especiarias, identificamos o padrão da Union for Ethical Biotrade (UEBT), combinado com os requisitos adicionais do Rainforest Alliance Sustainable Agriculture Standard.

Já no âmbito florestal, o selo significa que o produto ou embalagem é proveniente de florestas certificadas de acordo com o padrão do Forest Stewardship Council, do qual a Rainforest Alliance é membro fundador. Já as empresas de turismo podem usar o selo quando obtiverem a certificação de acordo com o Padrão de Turismo Sustentável NEPCon.

**Figura 2.** Selo oficial da Rainforest Alliance

Fonte: [https://www.rainforest-alliance.org/] (21/11/2020)

**Chiquita Brands International, Inc:**
Como já foi referido, a WASH denunciou a Rainforest Alliance por esta atribuir a certificação a plantações que prejudicavam o meio ambiente envolvente (neste caso, plantações da Chiquita) e ainda acusou a entidade de certificação de ter o conhecimento destas plantações poluentes e publicitar na mesma os seus produtos, praticando assim *greenwashing*.

O cerne da questão surgiu quando no final de 2013 e novamente em 2014, a WASH visitou as plantações em Guatemala e levou a cabo a sua própria pesquisa (figura 3). A organização descobriu que a água potável das comunidades tinha sido contaminada por produtos químicos usados na produção de banana em grande escala. Foi ainda descoberto que as plantações certificadas pela Rainforest Alliance na área contribuíam para a contaminação das águas.

Uma investigação intensa por parte da WASH expôs como as plantações contribuíram para a contaminação dos rios e da água potável da área afetada com o uso de fertilizantes tóxicos, pesticidas, fungicidas e matéria orgânica. O uso destes produtos químicos tóxicos fez com que as crianças nas comunidades sofressem de náuseas, tonturas, vómitos, erupções cutâneas e outros problemas de saúde. Os adultos relataram febre, vómitos e erupções cutâneas sucedidas após a fumigação aérea. Ao todo, foram afetadas 1200 famílias, representando uma estimativa de 7200 pessoas.

**Figura 3.** Imagem do processo Rainforest Alliance de uma das plantações condenadas



Fonte: [https://www.truthinadvertising.org/group-challenges-rainforest-alliance-eco-friendly-seal-of approval/?fbclid=IwAR2sw6z_P1vm7hmYHTOavpYVNR0keFDdgkte8ZDyZ6Sx5Ee_NyY0W2EpdWg] (21/11/2020)

**Publicidade online da Rainforest Alliance às plantações de banana:**

As seguintes informações foram retiradas por parte da WASH das plataformas online da Rainforest Alliance na altura em que processaram a organização.

A Rainforest Alliance promoveu as bananas Chiquita em anúncios online e essa marca usou o seu selo de certificação. Tendo em conta as informações de marketing no website da organização de certificação, foi declarado que 100% das plantações de banana da Chiquita são certificadas pelo selo da Rainforest Alliance e, por isso, cumpriam todos os critérios de sustentabilidade. Ainda afirma que é a única companhia que cumpre todos os critérios rigorosos para todas as suas plantações.

Declarava que os agricultores no programa de certificação plantavam milhões de árvores e arbustos para criar amortecedores naturais ao longo de estradas públicas e cursos de água, e ao redor de residências e escritórios. Para além disso, afirmaram também que os produtores eliminavam o uso dos agrotóxicos mais perigosos e implementaram regras rigorosas, como equipamentos de proteção obrigatórios, chuveiros no final do trabalho e fecho das áreas onde os agrotóxicos eram aplicados por 24 a 48 horas - para os agrotóxicos que continuavam a usar.

A Rainforest Alliance também publicitou que as plantações de banana certificadas estão sujeitas a auditorias anuais de modo a controlar o cumprir dos critérios sociais projetados.

Outro ponto que comunicaram no seu website foi que as plantações forneciam treinamento extensivo de segurança, equipamentos de proteção e estações de lavagem para trabalhadores que manejam agroquímicos para proteger a comunidade. Na investigação da WASH essa declaração não foi assegurada, visto que as comunidades locais sofreram com a poluição da água e exposição no ar de produtos químicos tóxicos.

No entanto averiguou-se que estas declarações por parte da Rainforest Alliance relativamente às plantações Chiquita não correspondiam à realidade, enganando assim os consumidores preocupados com as questões da sustentabilidade, que optavam por comprar produtos certificados, mas que na realidade não cumpriam os critérios ecológicos.

**Medidas implementadas para resolução do problema:**

O processo de resolução levou cerca de três meses, com a WASH a responder a várias questões e a apresentar provas que sustentavam as suas declarações.

Após este processo, a Rainforest Alliance removeu 70% da publicidade feita à Chiquita, mais concretamente as declarações do seu website que a WASH apresentou no caso judicial. Também diminuiu o número de bananas Chiquita certificadas no mercado, passando para apenas 15%.

Para além destas medidas, a Rainforest Alliance também realizou auditorias nas plantações da área afetada na Guatemala, mas não reportou nenhuma violação, logo manteve a certificação das mesmas.

**Consequências do *Greenwashing*:**

As declarações falsas de publicidade da Rainforest Alliance incitavam os consumidores a comprar produtos com certificação que, de outra forma, não iriam comprar. Os consumidores modernos fazem as suas compras a pensar no ecossistema e não se importam de pagar mais por um produto amigo do ambiente. Assim, as falsas declarações lesam o interesse público. O que acontece é uma tentativa de desvio de atenção, ou seja, há um conjunto de atividades simbólicas cujo objetivo é desviar a atenção das partes interessadas para encobrir ações comerciais corruptas (Brown & Dacin, 1997; Lightfoot & Burchell, 2004; Marquis & Toffel, 2012; Guo et al., 2018).

A Rainforest Alliance tendo conhecimento da preferência de compra dos consumidores por produtos certificados como ecológicos, ao declarar falsamente que a sua certificação confirmava que as bananas são cultivadas e colhidas de uma maneira ambientalmente sustentável, induz os consumidores em erro. Assim, foi infringida a Lei de Proteção ao Consumidor, porque este ato enganoso levou a um efeito negativo na sociedade.

Como é referido por Laufer (2003) e Parguel et al. (2011), as empresas usam o *greenwashing* para atrair consumidores verdes e aumentar positivamente a sua imagem de marca.

A prática de *greenwashing* leva à sobrecarga de informações, e isso dificulta a distinção por parte dos consumidores sobre o que verdadeiro ou falso.

Deste modo, os consumidores estão a tornar-se cada vez mais céticos sobre as empresas que tiram proveito da tendência ambiental (Pomering & Johnson, 2009; Nguyen et al., 2019).

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1. Como podemos identificar se o selo de um determinado produto vem de uma organização certificadora credível?**

Os selos ecológicos mostram que um produto é ambientalmente seguro, ou seja, refletem a imagem e valores de um produto. O consumidor consciente toma frequentemente uma decisão de compra através das mensagens, informações ou rótulos ecológicos. No entanto, muitas vezes também se queixam de alegações enganosas. O grande problema é que os rótulos ecológicos podem ser suscetíveis à fraude por fabricantes desonestos (Hamilton & Zilberman, 2006; Stephenson et al., 2012; Chan, 2013; Nguyen et al., 2019).

Como já foi referido, o consumidor não se importa de pagar mais por produtos que possam contribui para a construção de um futuro mais sustentável. Por este mesmo motivo, o número de rótulos ecológicos aumentou exponencialmente como estratégia de marketing. Segundo Kumar e Gyaneshwar (2019), os consumidores acabam por se confundir com os critérios de rotulagem ecológica. Para contornar esta tendência e identificar se um selo vem ou não de organização certificada, devemos procurar a origem deste e estar atento a este tipo de organizações. Tem de se dar a conhecer aos consumidores quais são as entidades certificadoras, quais são as empresas e organizações certificadas, assim como quais são os selos certificados, já que o selo define o ciclo de vida do produto: a sua origem, processo, consumo e fim.

Um rótulo ecológico que quer seguir índoles ambientais exatas deve seguir o modelo do *Triplle Bottom Line* que se rege pelos seguintes objetivos: gestão ambiental, desenvolvimento económico e responsabilidade social. O consumidor deve ainda entender se respeitar os "4S'S": *Satisfaction, Safety, Social acceptability and Sustainability.* Respetivamente, satisfação das necessidades dos clientes; segurança dos produtos e produção para consumidores, trabalhadores, sociedade e ambiente; aceitação social dos produtos e da empresa; sustentabilidade dos produtos e das atividades.

O *greenwashing* identifica-se com o uso de linguagem pouco clara e sensacional, por isso há que ter cuidado com empresas que tomam atitudes que não correspondem aos valores verdes.

**Pergunta 2. Porque é que as empresas tentam apostar numa responsabilidade social e ambiental?**

A responsabilidade social e ambiental começou a tomar outras proporções nos últimos anos. Cada vez é mais comum ouvirmos falar sobre sustentabilidade. A sociedade já percebeu que as nossas necessidades são infinitas e os recursos naturais são limitados, portanto isto acabou por levar a que os profissionais apostassem no marketing verde como estratégia para levar à adesão de mais clientes. Estes precisam de antecipar as mudanças que podem ocorrer no futuro e, consequentemente, enquadrar as estratégias de marketing.

Com isto, surgiu um novo segmento de consumidores, que é o caso dos consumidores verdes que manifestam a preocupação com o futuro no seu comportamento de compra e, para tal, procuram produtos que tenham menos impacto no ambiente. Produtos estes que não ameacem a saúde, que não causem danos durante a produção, uso ou disposição, não consumam uma quantidade elevada de energia, não causem prejuízos e não usem materiais de espécies ou ambientes ameaçados. Essa responsabilidade social e ambiental acaba por trazer à empresa benefícios indiscutíveis porque a preocupação com causas sociais torna uma empresa mais "humana", mais consciente do mundo que rodeia. O consumidor consegue ver que há um objetivo mais amplo para além do lucro e, portanto, o consumidor privilegia esta atitude, atribuindo ao mesmo tempo um estatuto de "socialmente responsáveis" à empresa em questão. A problemática ambiental deve ser vista como um dos valores primários da empresa, porque com estas práticas ganham consumidores fiéis.

**Pergunta 3. Como é que esta denúncia por parte da Water and Sanitation Health (WASH) pode prejudicar a reputação da Rainforest Alliance e sucessivamente as das outras empresas associadas a este selo?**

Embora alguns consumidores estejam cientes dos impactos ambientais, não conhecem o conceito de *greenwashing* ou então não sabem o que é considerado "verde". O problema é que cada vez mais empresas afirmam que os seus produtos são verdes, de forma a venderem mais, uma vez que há uma maior procura de produtos amigos do ambiente por parte dos consumidores.

O *greenwashing* afeta negativamente a sociedade como um todo, a economia e credibilidade da empresa. Isto leva a um efeito negativo não só nos consumidores, mas também nos *stakeholders*. Como é referido por Guo et al. (2018), após a ocorrência de *greenwashing*, a confiança na marca pode ficar abalada.

Este tipo de comportamento por parte da empresa afeta negativamente o bem-estar social. Alguns estudos sugeriram que a exposição ao *greenwashing* pode levar ao aumento do ceticismo e da desconfiança do consumidor (*Jahdi & Acikdilli*, 2009; *Chen et al*., 2019; *Nguyen et al.*, 2019).

Sendo assim, um consumidor se se sentir enganado, dificilmente volta a comprar produtos com este selo.

## 4. CONCLUSÕES

O caso em questão apresentou uma situação complexa evolvendo, a **WASH**, uma organização não lucrativa que atenta às condições sanitárias impróprias e que luta contra a exploração e más condições de trabalho, que processou a entidade de certificação ambiental **Rainforest Alliance,** por ter atribuído indevidamente um selo de sustentabilidade à **Chiquita,** que por sua vez foi acusada de práticas de *greenwashing*.

O estudo do caso permitiu averiguar que, de facto, as plantações de bananas da Chiquita continham vários elementos poluentes e estavam a contaminar a água local e a expelir gases no ar. Devido a estas condições, meia dúzia de comunidades locais próximas a estas plantações foram diretamente afetadas.

Nesta investigação, a Rainforest Alliance foi a principal culpada, pois todas estas plantações estavam certificadas com o seu selo, que supostamente defende valores ecológicos e humanitários.

Além disso, foi provado que a Rainforest Alliance promovia constantemente a marca Chiquita e os seus produtos, chegando a referir que 100% das plantações e dos produtos desta empresa eram certificados e, portanto, amigos do ambiente. Tendo consciência ou não sobre os reais factos dessas plantações, a organização nunca deveria ter garantido que todas as plantações eram sustentáveis. Isto resultou num óbvio engano aos consumidores.

Infelizmente, o *greenwashing* é uma manipulação comum em várias empresas. Vendo como estes produtos são uma oportunidade de lucro cada vez maior no mundo atual, as entidades empresariais criam os seus próprios selos para os produtos ou serviço, sendo que muitos desses são bastante prejudiciais ao meio ambiente.

Esta disputa entre selos certificados e selos empresariais só cria confusão e desconfiança na mente do consumidor, isto porque, no momento de compra, não sabe quais são os produtos verdadeiramente ecológicos. Essa desconfiança leva a que o consumidor não compre o produto verde e escolha antes um mais barato. Essa é a maior preocupação face a um possível aumento de *greenwashing* por parte das companhias.

Para conseguir eliminar o ceticismo do consumidor, propomos que a rotulagem ecológica só devia permitida a certas organizações certificadas. Qualquer empresa que quisesse vender um produto verde, teria de possuir um selo de uma destas organizações.

Outro ponto seria um maior controlo por parte destas entidades de certificação relativamente a matérias como as condições de trabalho, a verificação da inexistência de materiais ou técnicas poluentes, exames constantes aos sítios de produção, bem como às comunidades locais, etc. Realçamos a necessidade de falar com os povos locais, pois em último caso são esses que sofrem diretamente com a poluição gerada.

Concluindo, a prática de *greenwashing* é uma estratégia negativa de vendas que deveria ser condenada fortemente.

## BIBLIOGRAFIA

Rainforest Alliance [Online]. New York City. Disponível: https://www.rainforest-alliance.org/ [Acedido a 19 de novembro 2020]

Truth In Advertising 2015. Group challenges Rainforest Alliance Earth-Friendly Seal of Approval [Online]. Conn: TINA.org. Disponível: https://www.truthinadvertising.org/group-challenges-rainforest-alliance-eco-friendly-seal-of-approval/?fbclid=IwAR2sw6z_P1vm7hmYHTOavpYVNR0keFDdgkte8ZDyZ6Sx5Ee_NyY0W2EpdWg [Acedido a 18 de novembro 2020]

Sharma, N. K., & Gyaneshwar, S. K. (2019). Eco-labels: A Tool for Green Marketing or Just a Blind Mirror for Consumers Nagendra Kumar Sharma and Gyaneshwar Singh Kushwaha Maulana Azad National Institute of Technology, Bhopal, India. Electronic Green Journal, 1(42), 56–77.

# A COCA-COLA E A SUA ESTRATÉGIA DE PUBLICIDADE RESPONSÁVEL EM TEMPOS DE PANDEMIA

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

**Estudantes:**
**Catarina Correia**
**Samuel Proença**

**RESUMO**

A empresa que vamos abordar no presente caso é a *The Coca-Cola Company*, uma companhia multinacional que fabrica e comercializa diversos refrigerantes e que dá o nome à marca Coca-Cola. O marketing que a Coca-Cola pratica está assente numa Política de Marketing Responsável, tendo em atenção o impacto da sua comunicação nas crianças, pelo que opta pornão fazer qualquer tipo de publicidade dirigida a crianças com menos de 12 anos de idade, em qualquer tipo de plataformas, estando de igual modo consciente que este tipo de bebidas com elevado teor de açucares é uma das principais causas da obesidade infantil.

**ABSTRACT**

The company that we are going to address in the present case is *The Coca-Cola Company*, a multinational company that manufactures and sells various soft drinks, including the the Coca-Cola. The marketing that Coca-Cola practices is based in a Responsible Marketing Policy, keeping in mind the impact of its communication in children, by this reason decided not to advertise to children under 12 years of age, in any type of platforms, being equally aware that this type of drinks with high sugar content is one of the main causes of childhood obesity.

## 1. INTRODUÇÃO

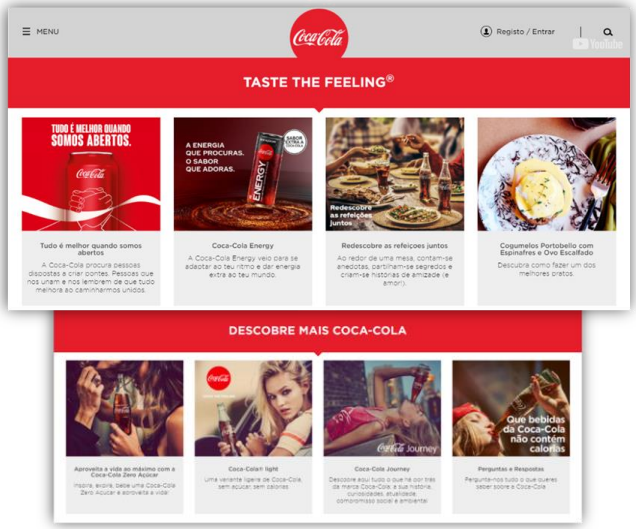
A Coca-Cola é uma companhia multinacional que fabrica e comercializa o refrigerante que dá nome à empresa, a Coca-Cola. Esse produto, pelo qual a empresa ficou conhecida, foi inventado em 1886 na Geórgia por John Pemberton, mas em 1889 a marca e a fórmula da Coca-Cola foram vendidas a *Asa Griggs Candler*, um farmacêutico e empresário, figura que viria a tornar a marca num sucesso mundial. O empresário trouxe ideias inovadoras para apresentar o produto ao mundo, ideias como a distribuição de merchandising, como canetas e cartões com a marca como forma de a divulgar. Essa ideia deu frutos dando origem ao seu registo oficial em 1893 e à sua venda em 1895 nos Estados Unidos. No ano de 1897 o produto alargou a sua expansão a outros países, deixando de ser um produto popular exclusivo dos Estados Unidos, passando a estar disponível em muitos países.

A *The Coca-Cola Company* tem sede em Atlanta, Geórgia, nos EUA, e carrega o título de maior produtor e distribuidor de bebidas a nível mundial e dedica-se exclusivamente ao fabrico e distribuição de bebida. A bebida produzida vai desde o produto que tornou a empresa famosa, a Coca-Cola, a bebidas energéticas, chás, entre outros. Outra das apostas da *The Coca-Cola Company* foi nas bebidas não-carbonatadas e de baixo carboidrato, as bebidas *diet*. A *The Coca-Cola Company* detém de vários patrocínios e parcerias com outras corporações, proporcionando uma publicidade mútua a essas marcas. Esta publicidade mútua consiste numa estratégia de marketing uma vez que realiza uma troca de interesses, todos saem a ganhar pois cada uma das marcas envolvidas divulga a outra, "(…) *o objeto ou razão de ser do marketing: a troca*." (Lambin 2000, *Cit. In.* Toledo *et al.* 2007). Realiza parceria com a FIFA, com o Campeonato Mundial de Futebol e patrocinou a Football League Championship em 2004, competições da UEFA e da NBA, entre muitas outras importantes competições.

Para além destas entidades patrocina várias séries de Televisão. No ano de 2010 a empresa alargou a sua atividade ao dedicar-se a uma estratégia de apoio social ao doar milhões de dólares americanos para associações e estudos científicos na luta contra a obesidade. Outro programa social surgiu em 1999 quando fundou o "*Instituto Coca-Cola para a Educação*" que através de programas educacionais promovia a inclusão social. Mais tarde o nome e objetivos do Instituto foram atualizados para "*Instituto Coca-Cola*", com atividade nas áreas da educação, meio ambiente e vida saudável.

Uma vez globalizada a empresa, uma das formas de divulgar a marca foi através do seu Website, uma forma eficaz de levar a todos os cantos do mundo a mensagem que a empresa pretendia transmitir, causas defendidas e consequentemente o produto, "*Estes websites têm-se tornado cada vez mais populares, e podem ser uma poderosa ferramenta de marketing.*" (Filipe e Simões, 2014) (ver figura 1 e 2).

**Figura 1**. Página web oficial da Coca-Cola® Portugal.




Fonte: [https://www.cocacola.pt], consultado a 12/11/2020.

**Figura 2**. Página web oficial da Coca-Cola® época Natal, Portugal.




Fonte: [https://www.cocacola.pt/pt/natal], consultado a 28/11/2020.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Como referimos mais acima, um dos fatores de sucesso da marca foi a sua estratégia inovadora de marketing que consiste num "(…) *processo utilizado pelas empresas em todo o mundo para persuadir o consumo dos seus produtos, que abrange o planeamento, a conceção, a atribuição do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços."* (Rodrigues *et al.* 2011). Esta divulgação de ideias aumentou a sua eficácia ao alargar a publicidade da marca ao mundo, ao globalizar-se, resultando daqui "(…) *alterações na dieta e no estilo de vida* (…)" (Rodrigues *et al.* 2011), uma vez que a informação circula mais fluentemente entre países, transmitindo publicidade através dos meios de comunicação que chegam ao alcance das varias faixas etárias, "*No contexto da gestão de relacionamento com o cliente, o marketing dos social media oferece uma oportunidade para as marcas otimizarem as interações com os atuais e potenciais consumidores*." (Filipe e Simões, 2014).

De acordo com um estudo australiano, *Haby et al*. refere que na prevenção da obesidade infantil uma das intervenções que teria mais impacto seria "(…) *a redução da publicidade televisiva de alimentos e bebidas com elevado teor de gordura e/ou açúcar destinada a crianças dos 5 aos 14 anos*." (Haby *et. al. Cit. In.* Rodrigues *et al.* 2011), daí a prova de que os meios de comunicação, mais concretamente a televisão e consequentemente a publicidade, são um fator influenciador determinante neste problema social. Posto isto, dado o número significativo de crianças a sofrer de obesidade, assim como jovens e adultos a nível mundial, um dos problemas sociais nos quais a empresa *The Coca-Cola Company* decidiu intervir foi precisamente na luta contra a obesidade e, provavelmente, a sua decisão esteve relacionada com a forte possibilidade de que "(…) *o aumento das atividades sedentárias, o aumento do consumo de alimentos de elevada densidade energética ricos em gordura e açúcar e a popularidade dos estabelecimentos de fast-food tenham contribuído para este aumento.*" (Rodrigues *et al.* 2011). Ou seja, vários estudos apontam que a indústria alimentar contribui fortemente para o agudizar deste problema, uma vez que divulga publicidade de alimentos e bebidas com alto teor açucarado, e mais concretamente, no caso da *The Coca-Cola Company*, a venda de refrigerantes.

O que podemos daqui retirar é que de facto os consumidores têm um papel significativo no que diz respeito, não só ao consumo, mas também à divulgação e notoriedade da marca, pois são os clientes e fãs da marca. A partir do quadro abaixo indicado (figura 3) conseguimos observar quais as principais motivações do público para se tornar fã de uma marca. As motivações variam bastante de acordo com o público, mas mesmo assim podemos observar que "(…) *a maioria dos pré-adultos são fãs de algumas ou de várias marcas, apesar de não as seguirem continuamente, ou seguirem apenas algumas pelas quais têm mais interesse. Na maioria dos casos, um pré-adulto torna-se fã de uma marca por sua própria iniciativa, porque é admirador ou cliente da marca*." (Filipe e Simões, 2014).

**Figura 3**. Motivações para se tornar fã de uma marca (frequência absoluta e relativa).

| Motivação | Frequência |
|---|---|
| «Iniciativa própria por ser admirador ou cliente da marca.» | 101 (73%) |
| «Aliciado(a) pela possibilidade de obter um prémio ou um desconto promocional.» | 39 (28%) |
| «Sugestão *online* de um amigo(a).» | 31 (22%) |
| «Um *link* que encontro espontaneamente enquanto navego na Internet.» | 28 (20%) |
| «O facto de a marca ser comum e seguida pelos meus amigos.» | 27 (19%) |
| «Sugestão presencial de um amigo(a).» | 23 (17%) |
| «Inspirado(a) num passatempo lançado pela marca sem direito a prémio.» | 20 (14%) |

Fonte: Filipe, S. e Simões, D. (2014), "*O marketing dos «social media» na perspetiva do consumidor pré-adulto*"; Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão; consultado a 16/11/2020.

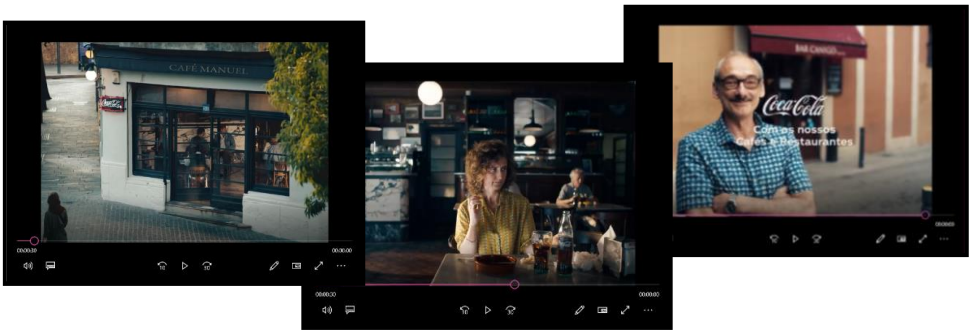
A *The Coca-Cola Company* é uma companhia que tem uma longa história e tradição da qual se orgulha , mantendo-se leal aos seus valores. Tem como finalidade oferecer uma grande diversidade de bebidas que abranjam todas as necessidades dos seus consumidores. É neste sentido que se orgulha do simples facto de muitas famílias a escolherem para integrarem as suas vidass. Contudo, é fundamental ter em atenção o consumo de refrigerantes por parte das crianças, e a Coca-Cola tem isso em conta e está ciente que os pais têm o direito de escolher e tomar decisões no que diz respeito ao consumo destas bebidas por parte dos mais novos. A própria Organização Mundial da Saúde considera que o marketing que é direcionado para crianças, no que toca a alimentos com elevados teores de gordura e as bebidas açucaradas, é um dos principais motivos da obesidade infantil. Esta é uma das principais preocupações dos pais e dos próprios profissionais de saúde, e que é causada pela facilidade com que estas crianças são expostas à publicidade de produtos nocivos para a saúde. No entanto, a pensar nisso, a Coca-Cola apresenta nas suas garrafas toda a informação nutricional necessária para que assim se tenha um melhor acesso e informação em relação às mesmas.

Relativamente à publicidade, a *The Coca-Cola Company* também tem a noção de fazer uma publicidade responsável em todos os meios. Com isto, a Coca-Cola aplica a sua política de não fazer uma publicidade direcionada para crianças com menos de 12 anos, quer seja mediante programas de televisão, redes sociais ou até mesmo em filmes. Pois "*Só após os 11 ou 12 anos podem construir um pensamento crítico acerca da publicidade e das intenções dos publicitários.*" (Rodrigues *et al.* 2011). Contudo, nos últimos anos este marketing dirigido a crianças tem levantado vários debates e discussões internacionais, nomeadamente devido ao facto de este tipo de publicidade a bebidas e alimentos menos saudáveis ser apresentado com grande frequência na televisão, principalmente em canais e horários em que o público alvo são precisamente as crianças.

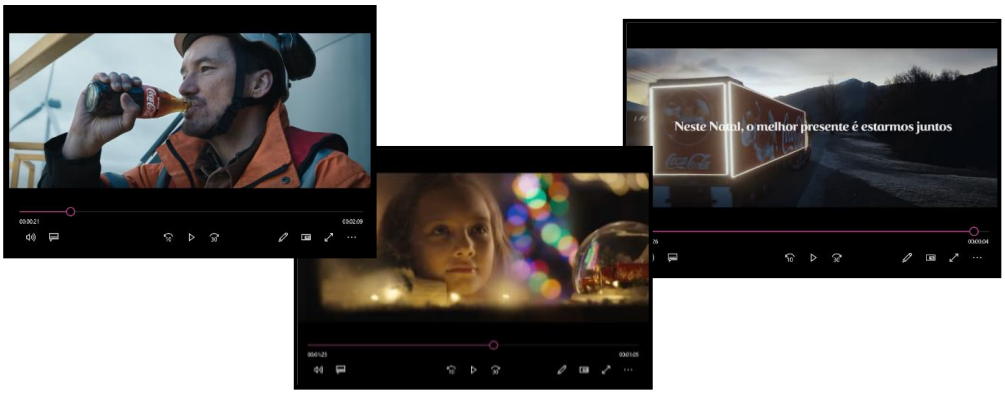
O propósito deste tipo de marketing é que as mesmas reconheçam a marca o seu logótipo e distingam o respetivo produto apresentado. "*Em Portugal, em 2005, cerca de 45% dos anúncios publicitados durante a programação infantil eram referentes a alimentação e bebidas.*" (Rodrigues *et al.* 2011). No entanto, a Coca-Cola tem consciência que existe uma grande probabilidade de as crianças visionarem programas de televisão com as suas famílias por perto e por isso tenta ao máximo nos seus anúncios abranger um público mais geral.. É de igual modo evidente que a maior divulgação de publicidade referente a produtos açucarados e com alto teor em sal direcionados para as crianças passa na televisãoA Coca-Cola é membro fundador do EU Pledge, onde se encontram reunidas 21 empresas em que o seu principal objetivo é o de mudar a publicidade direcionada a menores de 12 anos dentro da União Europeia. De forma a ser coerente com o que apregoa, a *The Coca-Cola Company* tenta crescer enquanto reduz o açúcar das suas bebidas, apostando em embalagens mais pequenas, e em reduzir os níveis de açucar dos seus produtos. A pensar nesse propósito a *The Coca-Cola Company* não comercializa os seus produtos nas escolas primárias, a não ser que os responsáveis das mesmas os adquiram ou solicitem. Ao invés disso, oferecem uma vasta gama de águas, sumos e outros produtos nas suas versões light. Mesmo em tempos de pandemia, a empresa não descurou o seu papel de veicular e publicitar mensagens responsáveis. Prova disso são os exemplos que apresentamos a seguir. . O anúncio com o título "*Open*", traz ao de cima uma questão central que todos nós colocamos quando nos vimos envolvidos nesta crise pandémica "*Como voltar ao normal?*". A publicidade tem início, fazendo uso dessa questão para afirmar que não temos de voltar ao normal, que existe uma nova normalidade "*E se o novo normal não for o normal que conhecíamos? Se não pudermos fazer como fazíamos outrora?*", são estas as questões que abrem a publicidade, que se direcionam diretamente para o público ao questionar "*E se a verdadeira mudança estiver em ti e em mim? Se escolhermos abrir-nos ao dizer* (…)", basicamente apela à autovalorização, à valorização da rotina, a "*manter distanciamento social do que é má energia*", a realizar sonhos, e à união. A publicidade termina assim com uma frase de esperança e de incentivo, transmitindo uma confiança de que esta fase está para terminar e que devemos aguardar de braços abertos uma nova fase que está para breve, *"Estamos a conseguir, estamos a atravessar a tempestade. Então, sejamos abertos para o melhor que está por vir."*



Por sua vez, o anúncio com o título "*É hora de, mais do que nunca, apreciar os nossos cafés e restaurantes*" passa a apresentar negócios locais. É transmitida a ideia de que os clientes consideram esses lugares como parte da sua rotina. Dessa forma o anúncio procura apelar à empatia do telespectador para com um grupo específico de indivíduos, os donos desses pequenos negócios, negócios de família, que se encontram em risco de encerrar. Negócios que atravessam uma fase de crise por causa da atual pandemia, a qual nos deve fazer aprender a apreciar os "*nossos cafés e restaurantes*", a ajudar os "*nossos*" negócios. Uma publicidade que apela a sentimentos de fraternidade e de compaixão.




Por último apresenta-se o anúncio com o título "*A Carta*", que foi lançado nesta época natalícia. A publicidade centra-se numa história entre pai e filha, na qual esse pai atravessa o mundo, desafiando várias provas para conseguir chegar ao Pólo Norte, onde fará a entrega da carta que a filha escrevera ao Pai Natal. Ao apresentar-nos um pai que atravessa o mundo para realizar o desejo da filha, a publicidade tenta comover o público através dessa força de vontade e amor entre pai e filha. Já a terminar é-nos revelado o conteúdo da carta escrita pela filha, mostrando que o pedido da criança para este Natal é que o pai volte para junto dela, tocando-nos com uma frase "*Neste Natal, o melhor presente é estarmos juntos*". É assim que a publicidade nos tenta alertar para o importante do Natal que é "*estarmos juntos*" da família, reforçando que também a Coca-Cola estará com os telespectadores nesta época.




Com o surgimento da crise pandémica a empresa *Coca-Cola Company* tentou adaptar-se a esta nova realidade através da realização de anúncios direcionados para o tema. Há fatores que ligam os três anúncios descritos anteriormente, fatores como os sentimentos que tentam provocar ao telespectador, sentimentos de nostalgia e de solidariedade, não só através do discurso narrado, mas também pelos atores escolhidos. Também nos podemos dar conta de que o logótipo e o produto Coca-Cola surge várias vezes nos vídeos, em placares publicitários e a ser consumido pelos intervenientes nos anúncios. Uma técnica que procura publicitar o próprio produto, mas também procura transmitir ao telespectador que a Coca-Cola está e continuará a estar presente no seu dia a dia, transmitindo um sentimento de esperança e união.

É ainda necessário ressaltar que ao consultarmos a página Web da marca o próprio slogan apresentado na página a 28/11/2020 para a época de natal o seguinte: "*O Natal Coca-Cola é em boa companhia*". Um slogan que reforça o vínculo e companheirismo entre a própria marca e os telespectadores/consumidores.

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1.** Podemos considerar a estratégia publicitária adotada pela *The Coca-Cola Company* eficaz? Ou será apenas uma forma de tentar camuflar as consequências negativas dos seus produtos e de a deixar bem-vista aos olhos da sociedade?

Como mencionámos no caso, existe um número significativo de crianças, jovens e adultos em todo o mundo a sofrer de obesidade, número esse que poderá ser justificado pelo "(…) *o aumento das atividades sedentárias, o aumento do consumo de alimentos de elevada densidade energética ricos em gordura e açúcar e a popularidade dos estabelecimentos de fast-food* (…)." (Rodrigues *et al.* 2011). Como tal uma intervenção que provavelmente se revelaria promissora na prevenção da obesidade, pelo menos em relação às crianças, seria "(…) *a redução da publicidade televisiva de alimentos e bebidas com elevado teor de gordura e/ou açúcar destinada a crianças dos 5 aos 14 anos*." (Haby *et. al. Cit. In.* Rodrigues *et al.* 2011). Já a estratégia adotada pela *The Coca-Cola Company*, para conseguir, de alguma forma, remediar os efeitos prejudiciais dos seus produtos, foi a doação de milhões de dólares americanos para associações e estudos científicos na luta contra a obesidade.

**Pergunta 2.** Será que a Coca-Cola cumpre realmente a sua Política de Marketing Responsável? Será que tem uma verdadeira atenção para com as crianças com menos de 12 anos de idade?

A *The Coca-Cola Company* apresenta uma Política de Marketing Responsável direcionada para crianças com menos de 12 anos, não fazendo publicidade direcionada especificamente a esta faixa etária. Contudo, muitos dos anúncios são apresentados em horários em que estas crianças assistem televisão e em canais mais visualizados por elas. "*Em Portugal, em 2005, cerca de 45% dos anúncios publicitados durante a programação infantil eram referentes a alimentação e bebidas.*" (Rodrigues *et al.* 2011). Por vezes, também apresentam o seu produto aos consumidores com oferta de um brinde, o que por diversas circunstâncias poderá levar as crianças a aliciarem os seus pais para a compra do produto.

**Pergunta 3.** Depois de apresentados os três anúncios da *The Coca-Cola Company*, quais são as principais semelhanças entre eles?

Podemos apontar como principais semelhanças, em primeiro lugar, o facto de os três anúncios se centraram no tema da crise pandémica. Em segundo lugar, o facto de tentarem provocar sentimentos semelhantes ao telespectador, que vão desde a autovalorização, união, compaixão, nostalgia e solidariedade. Em terceiro lugar, o facto de o logótipo e o produto Coca-Cola surgir várias vezes nos vídeos, em placares publicitários e várias vezes a ser consumido pelos atores. E em quarto, e último lugar, a mensagem comum que os anúncios procuram transmitir, que é a ideia de que a Coca-Cola está, e continuará a estar presente, no dia a dia dos dos consumidores e das suas famílias.

## 4. CONCLUSÕES

Para concluir, podemos então afirmar que, de facto, a *The Coca-Cola Company* é considerada uma das empresas com maior sucesso a nível mundial, não descurando a sua faceta solidária, doando dinheiro para associações e instituições, mas principalmente para estudos científicos ligados à luta contra a obesidade.

Ao longo dos tempos, a empresa foi apostando numa estratégia inovadora e eficaz ao transmitir vários anúncios a nível mundial nas diversas plataformas atingindo deste modo múltiplas faixas etárias. Analisada a estratégia publicitária da *The Coca-Cola Company* podemos afirmar que apresenta um certo cuidado no seu marketing e na forma como as suas mensagens são transmitidas.

Podemos constatar que a empresa se adaptou a esta crise tendo por base o exemplo da recente publicidade de Natal realizada pela Coca-Cola, pois é relatada a época festiva adaptada à situação em que nos encontramos, onde se destaca a seguinte frase "*Neste Natal, o melhor presente é estarmos juntos*", referindo-se ao facto de valorizarmos mais ainda a nossa família e estarmos juntos dela como a Coca-Cola estará junto dos seus consumidores neste Natal. Podemos ainda sublinhar que através da sua publicidade divulgada, a *The Coca-Cola Company* tenta transmitir-nos que estará sempre presente no nosso dia-a-dia e nos nossos convívios, mas principalmente neste período mais difícil que atravessamos

## BIBLIOGRAFIA

Coca-Cola (2020): página web [https://www.cocacola.pt/pt/inicio/], consultado a 12/11/2020;

Coca-Cola (2020): página web [https://www.cocacola.pt/pt/natal], consultado a 28/11/2020;

Filipe, S. e Simões, D. (2014), "*O marketing dos «social media» na perspetiva do consumidor pré-adulto*"; Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão;

Rodrigues, Ana Sofia *et al.* (2011), "*Associação entre o marketing de produtos alimentares de elevada densidade energética e a obesidade infantil*"; Revista Portuguesa de Saúde Pública; 29(2):180-187;

Toledo, Luciano Augusto *et al.* (2007), "*O plano de marketing: Um estudo discursivo*"; Revista de Comportamento Organizacional e Gestão; Vol. 13, Nº2, 285-300;

Wikipédia (2020): página web [https://pt.wikipedia.org/wiki/The_Coca-Cola_Company], consultado a 12/11/2020.

# A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO FAST-FOOD: O CASO MCDONALD´S

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

**Andreia Alexandre**
**Inês Antunes**

**RESUMO**

O caso aqui em estudo tem como principal objetivo analisar a empresa Mcdonald´s, no âmbito da sua Responsabilidade Social. No ramo de *fast-food,* a Mcdonald´s é vista como a maior e melhor empresa do mundo. Sendo assim, considerando o impacto que esta empresa tem a nível mundial, é visível a preocupação com o meio-ambiente, procurando apostar numa lógica de sustentabilidade.

**ABSTRACT**

The case under study has as main objective to analyze the company Mcdonald's, within the scope of its Social Responsibility. In the fast-food business, Mcdonald's is seen as the largest and best company in the world. Therefore, considering the impact that this company has worldwide, the concern with the environment is visible, aiming to bet in sustainability.

## 1. INTRODUÇÃO

A MacDonald's começou por ser um pequeno negócio criado pelos irmãos Richard e Maurice MacDonald. Abriram em 1937, na Califórnia, o seu primeiro restaurante com um sistema de drive-in. O principal conceito deste restaurante era que obedecesse a uma lógica de serviço rápido, o designado fast-food. Começaram pela elaboração de um único menu, que continha apenas produtos que fossem rápidos de consumir, servir e fazer. Este era visto como um projeto empreendedor e promissor, logo um dos fornecedores que abastecia o restaurante, Ray Kroc, decidiu investir neste negócio implementando um sistema de franchising. Este investimento foi crucial para o crescimento da empresa, com o objetivo de a tornar na *"maior cadeia de alimentação de fast-food do mundo"*. Já inseridos no mercado internacional, em 1967, abrem os seus primeiros restaurantes fora dos Estados Unidos, no Canadá e em Porto Rico.Em 1968, introduzem aquele que é até aos dias de hoje a sua imagem de marca, o *"Big Mac"* e, em 1979, o menu infantil *"Happy Meal"* (Marco, 2012).
Atualmente, a empresa conta com mais de 38,000 restaurantes implementados em cerca de 120 países.
Em Portugal (Figura 1), o primeiro restaurante abriu em 1991, localizado em Cascais, sendo assim introduzido na cultura portuguesa um novo conceito na área da alimentação. No contexto nacional, o McDonald's detém cerca de 179 restaurantes de norte a sul do país, e ilhas. Sendo o responsável pela empregabilidade de 8500 colaboradores (McDonald's Portugal Website).
A McDonald's é considerada uma empresa socialmente responsável, é isso fez-se notar, com a implementação em Portugal, da Fundação Infantil Ronald McDonald. Esta é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, com o intuito de promover o bem-estar infantil, assim como das suas famílias, através das designadas casa Ronald MacDonald, acolhendo e apoiando as crianças que se encontram hospitalizadas, oferecendo um lar disposto a receber as suas famílias (Marco, 2012). Conta com mais de 365 casas em 64 países.
É também uma empresa amiga do ambiente, apostando numa lógica de sustentabilidade, não só a nível nutricional, como também a nível ambiental. Querem promover a mudança, trabalhando em *"conjunto com parceiros e fornecedores para continuar a repensar, reduzir, reciclar e reutilizar os materiais das nossas cadeias de negócio e soluções sustentáveis",* de forma a *"garantir que a produção das nossas matérias-primas, por parte dos nossos fornecedores, e o seu transporte até aos nossos restaurantes, provoca o menor impacte ambiental possível"* (McDonald's Portugal Website).




**Figura 1**: Página inicial do site oficial da McDonald's Portugal

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Vivem-se hoje tempos marcados pela necessidade de responsabilidade social, temas como a saúde, segurança e ambiente ganham espaço nos debates e necessidades para com os cidadãos, e por isso, o conceito de "Responsabilidade Social" é fundamental no desenvolvimento deste estudo. Este surge no século XX analisado por Chester Barmard, J. M. Clark e Theodore Kreps, porém foi apenas na segunda metade que este se desenvolveu para o conceito hoje conhecido como RSE, isto é, a Responsabilidade Social Empresarial (Marques, 2014, p. 9).

Segundo Ashley (2002), a responsabilidade social pode ser entendida como um compromisso que a organização tem para com a sociedade e para com os seus membros, através de atitudes e ações que afetem de modo positivo a sociedade (Cit. In Oliveira, 2010, p. 17)

Posto isto, a responsabilidade social de uma empresa diz respeito à própria decisão de ser mais participativa nas ações comunitárias, na região inserida, e tentar, desse modo, minimizar os consequentes danos ambientais da atividade que exercem (Baldo & Manzanete, 2003, p. 5).

Howard Bowen (1953), considerado o fundador deste conceito, iniciou a era da responsabilidade social empresarial ao lançar a sua obra *"Responsabilities of the Businessman"*, e segundo o mesmo, as ações das empresas teriam impacto, afetando a vida dos indivíduos de diversas maneiras e, por conseguinte, devem ser guiadas para que as ações coincidam com os objetivos e valores presentes na sociedade (Cit In. Marques, 2014, p. 9). Com o desenvolvimento da sociedade, verifica-se cada vez mais a necessidade de as empresas prestarem atenção aos aspetos sociais, e sendo assim, é importante

investir nos funcionários e seus dependentes, bem como num ambiente de trabalho considerado saudável para além de investir em comunicação transparente com o objetivo primordial de assegurar o contentamento dos consumidores.

De modo a esclarecer ainda mais este conceito, é necessário que se especifiquem quais os vetores que constituem a responsabilidade social de uma empresa. Estes são o apoio ao desenvolvimento da comunidade onde é praticada a sua ação, a preservação do meio ambiente, o investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes, as comunicações transparentes, o retorno aos acionistas, a sinergia com os parceiros e por fim, a satisfação dos clientes e consumidores. Estes vetores atuam no processo de gestão empresarial com o intuito de fortalecer a dimensão social da empresa (Baldo & Manzanete, 2003, p. 6).

Tendo em conta o acima referido, podemos afirmar que quando uma empresa investe nas suas ações sociais, não contribui apenas para a melhoria da qualidade da vida da comunidade, esta verifica também um retorno social em prol das medidas tomadas, que eventualmente se traduz num fortalecimento da marca, ou seja, conquista novos clientes e consumidores e obtém uma maior divulgação perante os meios de comunição social, e este fenómeno é visível na empresa em estudo, uma vez que, de acordo com o Relatório de Atividades de 2012 (Cit. In Marques, 2014) através da Fundação Infantil Ronald McDonald, a empresa contou com mais de 45 notícias nos meios de comunicação social.

Deste modo, é importante que os empresários percebam que a responsabilidade social começa e cresce dentro da empresa (Oliveira, 2010, p. 11).

A McDonald´s é uma empresa que revela um enorme empenho na diminuição da sua pegada ecológica. Segundo o Relatório de Sustentabilidade da McDonald´s Portugal (2010), foram estabelecidas quatro linhas de orientação a nível ambiental, começando pela *"redução do consumo de recursos naturais, a melhoria contínua dos sistemas de gestão de resíduos, a otimização da gestão ambiental e a comunicação ambiental interna e externa".* Para que o objetivo de ser ambientalmente responsável fosse cumprindo, a McDonald´s começou por desenvolver parcerias com os seus principais fornecedores, como foi o caso do peixe e do café. A McDonald´s apenas aceita peixe oriundo de locais onde esteja implementada uma política de gestão e prática sustentável, tendo em conta a proteção dos ecossistemas marinhos. No caso do café, todos os restaurantes da McDonald´s, passaram a utilizar apenas cafés que fosse certificado pelas entidades responsáveis, particularmente a *Rainforest Alliance*. Esta certificação demonstrava que todo o café utilizado pela McDonald´s cumpre todas as normas de proteção ambiental, assim como *"os direitos e bem-estar dos trabalhadores e das comunidades produtoras de café"*. Outra medida implementada pela empresa, foi a redução do consumo de energia elétrica, este objetivo foi alcançado através da utilização de energias renováveis, *"no final de 2010, 94% dos restaurantes passou a consumir energia elétrica proveniente, exclusivamente, de fontes renováveis – energia verde".* Para a redução do consumo ao nível da água, foram instaladas, em todos os restaurantes, torneiras com temporizadores e sistemas de redução de consumos para a rega de espaços verdes.

As embalagens são uma imagem da marca da empresa, logo também foram incluídas neste plano estratégico. Para isso, a McDonald´s criou o *Global Packaging Scorecard*. Em 2007, foi implementado o *Sustainable Packaging Position Guidelines*, que continha todas as orientações, quer nos tipos de matérias a ser utilizados nas embalagens, como o seu respetivo *design*. As principais medidas foram a utilização de matérias recicladas, sendo o papel proveniente de florestas onde é praticada uma gestão responsável e sustentável, e a utilização de matérias produzidos a partir de fontes renováveis. A redução do plástico foi notória, não só ao nível das embalagens, uma vez que foram substituídas por embalagens de papelão, como ao nível das palhinhas. As palhinhas de plástico foram substituídas por palhinhas de papel, e são fornecidas apenas quando é solicitado pelo cliente. As *"embalagens da McDonald's têm na sua constituição cerca de 84,9% de fibras recicladas. Também os sacos passaram a ter 40% deste tipo de fibras na sua constituição, e os guardanapos, toalhetes e copos atingem os 100%".*

O lema adotado pela empresa é "*Evitar – Reduzir – Reciclar"*, servindo de base para a redução da produção de resíduos a longo prazo.

Para além do acima mencionado, algumas outras medidas implementadas foram: a criação de um sistema de gestão de óleos alimentares (este produto é agora reencaminhado para a produção de biodiesel); a empresa adotou também práticas de construção sustentável de modo a reduzir o impacto associado à construção ou remodelação dos restaurantes e soluções a nível de equipamentos para promoção da eficiência energética; existe também a preocupação por parte da empresa em tornar ambientes envolventes (como estacionamentos) em espaços verdes e agradáveis.

Em Portugal, a McDonald´s foi a primeira marca de restauração de *fast-food* a adquirir a certificação dos Sistemas de Gestão Ambiental, devido à implementação, nos seus restaurantes, de medidas e soluções eficazes, de modo a garantir a redução do impacto ambiental (Figura 2).

| | | |
|---|---|---|
| INTEGRAÇÃO LOCAL<br>Solo, ecossistemas naturais, paisagem e património | RECURSOS<br>Energia, água, materiais e recursos alimentares | CARGAS AMBIENTAIS<br>Efluentes, emissões atmosféricas, resíduos, ruído exterior e poluição ilumino-térmica |
| CONFORTO AMBIENTAL<br>Qualidade do ar, conforto térmico, iluminação e acústica | VIVÊNCIA SÓCIO-ECONÓMICA<br>Custos no ciclo de vida, diversidade económica, amenidades, integração social e participação e controlo | GESTÃO AMBIENTAL E INOVAÇÃO |

**Figura 2**: Otimização da Gestão Ambiental
**Fonte:** Relatório de Sustentabilidade da McDonald´s Portugal do

Um outro, e importante projeto, onde a McDonald´s é socialmente responsável é a Fundação Infantil Ronald McDonald, através da criação de casas, as designadas "Casas Ronald McDonald". Estas, procuram ajudar as crianças, hospitalizadas, e as suas respetivas famílias, através do fornecimento, totalmente gratuito, de alojamento durante o período de internamento. Os responsáveis por esta iniciativa garantem que este espaço é importante na vida destas famílias, uma vez que as crianças obtêm um acompanhamento permanente, podendo estas conviver com famílias que se encontram na mesma situação. Uma Casa Ronald McDonald é um espaço destinado a tornar-se *"uma casa longe de casa"*.

A McDonald´s Portugal afirma que*, "o desenvolvimento de um projeto de responsabilidade social como a Fundação Infantil Ronald McDonald acrescenta valor á marca e é um fator de diferenciação"* (Marques, 2014).

Os donativos vindos por parte dos consumidores são feitos através das caixas-mealheiro que estão na zona de pedido e pagamento de todos os restaurantes, sendo este projeto acompanhado de campanhas de sensibilização e de recolha de donativos, onde na compra de um *McMenu*, parte do valor reverte para a Fundação (Figura 3).




**Figura 3:** Campanha de Recolha de Donativos 2020
**Fonte:** Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1.** *São crescentes as preocupações com a sustentabilidade ambiental. Quais as estratégias adotadas para alcançar esta sustentabilidade?*

A McDonald´s apresenta uma enorme preocupação ambiental, apenas aceita peixe oriundo de locais onde esteja implementada uma política de gestão e prática sustentável, tendo em conta a proteção dos ecossistemas marinhos. O café utilizado pela McDonald´s cumpre todas as normas de proteção ambiental. Outra medida implementada pela empresa, foi a redução do consumo de energia elétrica, este objetivo foi alcançado através da utilização de energias renováveis. Para a redução do consumo ao nível da água, foram instaladas, em todos os restaurantes, torneiras com temporizadores e sistemas de redução de consumos para a rega de espaços verdes. No que diz respeito às embalagens, as principais medidas foram, a utilização de matérias recicladas, sendo o papel proveniente de florestas onde é praticada uma gestão responsável e sustentável, e a utilização de matérias produzidas a partir de fontes renováveis. As embalagens de plástico foram substituídas por embalagens de papelão, assim como as palhinhas, os sacos, toalhetes e guardanapos.

**Pergunta 2.** *Qual a importância da consciencialização ambiental defendida pela McDonald´s na sociedade?*

A McDonald´s é considerada a maior cadeia de alimentação *fast-food* do mundo, logo todas as estratégias que sejam defendidas pela empresa, e toda a informação divigulgada pela mesma irá chegar a um elevado número de pessoas. Assim sendo, adotando medidas que tenham como objetivo garantir a sustentabilidade ambiental, leva a uma elevada consciencialização dos consumidores, apelando a uma mudança dos seus hábitos.

**Pergunta 3.** *De que forma é que a McDonald´s é socialmente responsável?*

A McDonald´s participa em inúmeras campanhas de solidariedade social e de angariação de fundos, um desses projetos é a Fundação Infantil Ronald McDonald, com as Casa Ronald McDonals, estas têm como objetivo fornecer, gratutitamente, alojamentos e todas as condições necessárias para crianças hospitalizadas e para as suas respetivas famílias. É-lhes permitido acompanhar todos os tratamentos e o contacto direto com famílias que se encontram em situações idênticas. A McDonnald´s apresenta diversas companhas em que parte das verbas arrecadadas na venda dos seus produtos reverte para construção destas casas ao redor de mundo, contanto também com os donativos dos seus consumidores, ao longo de todo o ano.

## 4. CONCLUSÃO

Antes de mais, é necessário realçar as mudanças de pensamentos e atitudes verificadas na sociedade perante os problemas globais, sejam eles sociais e ambientais. Isto reorganizou as prioridades dos indivíduos, as alterações verificadas na mente e consequente atitude dos consumidores.

No caso em análise, a McDonald´s valoriza a responsabilidade social empresarial que está presente na sua estratégia empresarial, tendo em conta as medidas acima descritas, tomadas pela empresa. Verifica-se claramente um desenvolvimento de estratégias de marketing face aos produtos e importância da marca, e o esforço é também visível em relação às questões mais diretamente associadas com a reputação e imagem da marca em si.

De modo a corresponder a estas expectativas conseguimos verificar esforços por parte da marca, como a aposta em materiais recicláveis e a reutilização dos óleos utilizados para a produção de um combustível mais amigo do ambiente, para além disto, outros esforços feitos e não mencionadas foi por exemplo a aposta em produtos mais saudáveis, dentro do possível, tendo em conta o tipo de comida *fast-food*, de modo a tentar combater a obesidade e até problemas provenientes de uma alimentação não tão saudável. (Marco, 2012, p. 107)

De facto, a responsabilidade social empresarial constitui um aspeto importante no desenvolvimento e reconhecimento de uma marca, sendo que para uma boa reputação para além de transparência é necessário um desenvolvimento sustentável que vise acompanhar a sociedade, bem como as suas preocupações, como afirma Paulo Teixeira Pinto (Cit. In Almeida, 2010).

Em suma, podemos concluir que a McDonalds´s está no bom caminho no que diz respeito à sua responsabilidade social, tanto na sustentabilidade quanto na Fundação Infantil Ronald McDonald´s. São notórias as estratégias utilizadas para a concretização das suas metas e objetivos, incentivando os seus consumidores a uma mudança dos seus hábitos e a uma consciencialização, não só ao nível do meio ambiente, mas também das dificuldades que certas famílias enfrentam.

## BIBLIOGRAFIA

Almeida, A.C. (2010), "Devem premiar-se as empresas que já praticam a sustentabilidade", Diário Económico, Entrevista com Paulo Teixeira Pinto, Conferência "Sustentabilidade, o Desafio para a Reputação", 16 de Junho de 2010, disponível em: http://www.vda.pt/xms/files/Noticias/DE_-16.06.2010-_-_MC_Devem_premiarse_as_empresas_que_ja_praticam_a_sustentabilidade_.pdf

Baldo, R., & Manzanete, C. M. (2003). "Responsabilidade social corporativa", comunicação apresentada no Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Brasil.

Fundação Infantil Ronald McDonald- Portugal: página do site oficial (https://fundacaoronaldmcdonald.com/)

Marco, Débora Alexandra Rodrigues do (2012), As Funçoes da Responsabilidade Social no Marketing Social de Hoje. O caso de estudo do Mcdonald´s, Lisboa, Universidade Católica Portuguesa, dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação especialização em Comunicação, Marketing e Publicidade.

Marques, Maria Joõa (2014), Proteçao dos Consumidores acerca da Responsabilidade Social Empresarial: o caso da Fundação Infantil Ronald McDonald, Porto, Universidade do Porto, tese de mestrado em Gestão de Serviços.

McDonald´s Portugal: página do site oficial (https://www.mcdonalds.pt)

McDonald´s Portugal (2010), Relatório de Sustentabilidade da McDonald´s Portugal.

Oliveira, Gislene de (2010). Responsabilidade social corporativa nas empresas, Brasil, Centro Universitario de Brasilia, projeto académico em Administração.

# ASSOCIAÇÃO 2000 DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA E DA ACCOUNTABILITY NA RESPONSABILIDADE SOCIAL

**Amélia Carvalho**
*(CIICESI, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Politécnico do Porto, Portugal)*
**Alexandra Braga**
*(CIICESI, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Politécnico do Porto, Portugal)*
**Alexandra Vieira**
**Jacinta Fonseca**

**RESUMO:**

As práticas de responsabilidade social apresentam cada vez mais importância no seio dos diversos setores, convertendo-se num diferencial em termos de estratégia e competividade, enquanto contribuem para a sustentabilidade da sociedade. O presente estudo tem por finalidade analisar a gestão estratégica da A2000, aferir a sua accountability e o modo como cumpre com os princípios da responsabilidade social, de acordo com a sua missão, visão e objetivos. O estudo teve por base uma abordagem qualitativa, onde foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, a sua análise permitiu verificar a importância do planeamento estratégico assente em princípios de Responsabilidade Social e de que forma a prestação de contas transparente com os seus stakeholders contribui para o aumento da credibilidade e legitimidade da organização.

**Palavras-Chave:** Terceiro Setor; responsabilidade social; gestão estratégica; *accountability*; *stakeholders*

**ABSTRACT:**

Social responsibility practices are increasingly important within the various sectors, becoming a differential in terms of strategy and competitiveness, while contributing to the sustainability of society. The purpose of this study is to analyze the strategic management of A2000, to assess its accountability and how it complies with the principles of social responsibility, in accordance with its mission, vision and objectives. The study was based on a qualitative approach, where a bibliographic and documentary research was carried out, its analysis made it possible to verify the importance of strategic planning based on Social Responsibility principles and how a transparent accountability with its stakeholders contributes to increase the credibility and legitimacy of the organization.

**Keywords:** third sector; social responsibility; strategic management; accountability; stakeholders

## 1. INTRODUÇÃO

A Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento (A2000) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), de âmbito regional, que visa promover serviços de qualidade, geradores de desenvolvimento, inovação e inclusão para indivíduos mais vulneráveis.

A A2000 foi fundada a sete de setembro de 2000 e iniciou a sua atividade em 2001. O objetivo da Associação é formar, capacitar e inserir socialmente e profissionalmente, indivíduos da região norte, especialmente as crianças, indivíduos com deficiência ou incapacidade, idosos e outros públicos vulneráveis, contribuindo para a sua qualidade de vida.

Independemente da sua sede se localizar em Poiares, Peso da Régua, a Associação intervém ainda em outros concelhos dos distritos de Vila Real, do Porto e de Viseu.

A A2000 integra dois tipos de serviços, os serviços formativos e os serviços não formativos. Os serviços formativos visam promover a qualificação e o emprego, tal como os Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS-4G). Por sua vez, os serviços não formativos são de âmbito social e promovem a inclusão social de pessoas desfavorecidas, desenvolvendo competências sociais e pessoais, nomeadamente, o Gabinete Psicossocial (GPS), a Intervenção Precoce na Infância (IPI), o Centro de Recursos para a Inclusão Profissional (CRIP) e o Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência ou Incapacidade (CAARPD).

Com o fim de melhorar a qualidade dos seus serviços e guiar a conduta dos seus profissionais na relação que desenvolvem entre si e com os seus stackeholders, a A2000 abraça valores como a Competência, o Compromisso, o Respeito, a Inclusão e atua com base em princípios éticos, como o Princípio da Solidariedade e o Principio da Dignidade, de modo a promover a justiça social, o respeito pelos direitos humanos e a não discriminação.

O presente artigo pretende analisar a gestão estratégica da A2000, aferir a sua accountability e o modo como cumpre com os princípios da responsabilidade social, de acordo com a sua missão, visão e objetivos. Nesse sentido, apresenta-se um breve enquadramento teórico sobre o caso e seguidamente levantam-se algumas questões que serão discutidas e das quais se tenciona apresentar uma conclusão.

**Figura 6 - Página oficial da A2000**




Fonte: *www.a2000.pt*

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

Para uma leitura e reflexão deste artigo é essencial considerar e compreender o seguinte conjunto de conceitos chave que serão analisados.

De acordo com o Comité Económico e Social Europeu (2016), o **Terceiro Setor** ou o setor cooperativo e social (Lei nº30/2013 de 8 de maio) é descrito como um setor sem fins lucrativos, de cariz social, o seu objetivo principal é maximização da eficácia e eficiência na consecução da sua missão. Nesse sentido, o seu lucro pode ser medido através da qualidade dos serviços prestados. O setor é constituído por entidades de várias valências e engloba várias áreas de atuação.

Segundo Salamon & Anheier (1992), as entidades do Terceiro Setor ou o setor das **organizações sem fins lucrativos (OSFL)**, apresentam características em comum, nomeadamente, são privadas, ou seja, são institucionalmente separadas do Governo, porém podem receber apoio financeiro deste; não tem finalidade lucrativa, ou seja, não distribui lucros, contudo não quer dizer que não tenham lucro apenas que esse não é o seu objetivo final, autogovernadas e de carater voluntário. Esta definição serve de base ao projeto internacional de Johns Hopkins Comparative Non-Profit Sector.

A evolução do terceiro setor está enraizada na história social e económica de Portugal, Franco, Sokolowski, Hairel, & Salamon (2005), definem três aspetos impulsionadores: a Igreja Católica, a tradição de mutualidade e autoajuda do país e a influência do Estado-Providência e a crescente delegação do Estado nas organizações constituintes deste setor. Relativamente à ótica internacional, o período da revolução industrial (século XIX) contribuiu acentuadamente para o crescimento do setor, uma vez que surgem as primeiras cooperativas e mutualidades e dá-se a consolidação dos direitos da cidadania no estado liberal. No século XX, com a diminuição do crescimento económico, torna-se imperativo a manutenção dos direitos sociais, ressurgem as organizações do terceiro setor com o objetivo de complementar o papel do Estado.

No que diz respeito às tipologias mais comuns que revestem as organizações que constituem o Terceiro Setor incluem as Associações, as Fundações, as Instituições de Desenvolvimento Local, os Museus, as Misericórdias, as Organizações Não-Governamentais (ONG), as IPSS, as Associações Mutualistas e as Cooperativas. (Lei nº30/2013 de 8 de maio)

As ações das instituições têm impactos significativos na vida da sociedade, não apenas em termos de produtos e serviços que oferecem ou os postos de trabalho que criam, mas também em termos das condições de trabalho, dos direitos humanos, da saúde, do ambiente, da inovação e da educação. Assim, é necessário que as organizações compreendam o impacto positivo e negativo na sociedade e no ambiente. Consoante essa análise, a instituição deve prevenir, gerir e minimizar o impacto negativo que possa estar a causar, adaptando as suas estratégias (Comissão Europeia, 2017).[12]Isto denomina-se **Responsabilidade Social**.

A responsabilidade social implica que as organizações ou empresas integrem voluntariamente as preocupações sociais e ambientais nas suas práticas e as suas interações com as partes interessadas. Pressupõe-se que se pode confiar nas organizações para lidarem com quaisquer problemas que as suas praticas possam causar, sem estarem relacionados a leis e normas (Branco & Rodrigues, 2006). Nesse sentido, torna-se pertinente compreender que tipo de motivações as organizações têm para se envolverem com estas práticas socialmente responsáveis. É possível distinguir dois argumentos, o caso normativo, em que a motivação é fazer o bem. Ou seja, a organização comporta-se de forma socialmente responsável porque é moralmente correto fazê-lo. E o caso dos negócios, em que a motivação se centra no interesse da própria organização, esta pergunta-se como pode promover o seu sucesso económico enquanto contribui para a responsabilidade social. Geralmente, a razão pela qual as organizações se envolvem em práticas de responsabilidade social traduz-se na combinação das duas motivações supracitadas (Smith, 2003, p.53).

Segundo Jones (1995), citado por McWilliams *et al.*, (2006), as organizações envolvidas em transações repetidas com as partes interessadas, que tem por base a confiança e a cooperação, são motivados a serem honestos, de confiança e éticos, dado que os retornos a estes comportamentos são mais elevados.

A A2000, para além de ser uma organização sem fins lucrativos, possui o estatuto de **IPSS** (Instituição Particular de Solidariedade Social), aprovado no Decreto lei nº172-A/2014, de 14 de novembro. Em Portugal, as OSFL são maioritariamente, Pessoas Coletivas Privadas e consoante a sua missão e visão, podem obter a declaração ou estatuto de utilidade pública, adquirindo um estatuto legal específico. As IPSS são instituições de iniciativa privada, sem finalidade lucrativa, cuja finalidade é dar expressão ao dever moral de solidariedade e justiça entre os indivíduos (Segurança Social, 2020). A A2000, enquanto IPSS, encontra-se entre as instituições enumeradas como destinatárias do Mecenato Social. Este consiste num leque de incentivos fiscais, de forma a estimular as empresas e os particulares a efetuar donativos a favor de entidades privadas ou públicas de cariz social. Os donativos atribuídos à A2000 são dedutíveis à coleta em sede de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) e de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC). (Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento, 2020).

As IPSS estão dependentes do apoio de entidades externas, assim há a necessidade de sobressair no mercado, de comunicar com os seus públicos para atrair e conquistar potenciais doares, voluntários ou parceiros. Nesse sentido, é imprescindível a utilização de estratégias eficientes de comunicação, de modo a alcançar os seus objetivos organizacionais (Rasquilha & Caetano, 2007). A A2000 adota iniciativas de Angariação de Fundos, de realização de eventos e participação noutros, nos quais estabelece novas parcerias estratégicas (apoio financeiro ou recursos físicos), em 2019 manteve o lugar de Vice-Presidente da Direção da União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social (UDIPSS) de Vila Real, assim como o lugar de Tesoureiro da Direção da Federação Portuguesa da Formação Profissional e Emprego de Pessoas com Deficiência e Incapacidade (FORMEM) (Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento, 2019). Estas estratégias tratam-se de um complemento ao processo geral de planeamento estratégico apoiado na missão e visão da instituição (Campos, 2013).

[12] https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_pt

"O plano Estratégico é um instrumento de gestão orientado para a produção de decisões e ações que norteiam a atuação da organização, dentro da sua missão" (Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento, 2016).

Segundo Santos (2011), a **gestão estratégica** é um processo sistemático, contínuo de planeamento, organização, liderança e controlo que permite às organizações formular, implementar e monitorizar a execução de estratégias propicias à concretização da missão da organização com eficácia e eficiência, garante o equilíbrio entre a estratégia e os recursos, atividades ou processos e concentra os recursos e o tempo da organização nos elementos críticos de sucesso.

O Plano Estratégico permite identificar as suas forças e os seus pontos fracos, com o intuito de otimizar as primeiras e melhorar as segundas. Bem como, analisar a envolvente externa de modo a capitalizar as oportunidades e diminuir aos efeitos dos constrangimentos provocados pelas mudanças socioculturais, político legais, económicas e tecnológicas (Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento, 2016).

O Plano Estratégico 2020 - 2023 da A2000 apresenta vários fatores que terão influência no desenvolvimento da Associação, nomeadamente o inicio de um mandado de quatro anos de novos Órgãos Sociais, a recente mudança de sede e instalações, as quais pela sua enorme dimensão abre oportunidades a novos serviços, a transição entre o quadro comunitário Portugal 2020 que termina e que o inicia, Portugal 2030 e por fim, a pandemia da COVID-19, que devido à sua imprevisibilidade e dimensão, condicionará a execução dos serviços e obrigará à inovação e mudança de metodologias (Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento, 2020).

A A2000, a partir da análise interna identificou os seus pontos fortes (a dimensão da sede da A2000 permitirá a expansão dos serviços existentes e a criação de novos, as características profissionais e humanas dos lideres e restantes elementos das equipas, capacidade de angariação financeira que envolve todos os colaboradores e tem conseguido valores importantes, entre outros) e as suas fraquezas (sede localizada fora do centro urbano, sem acesso à rede de transportes públicos, necessidade de mais equipamentos e viaturas, falta de auxiliares e técnicos em algumas especialidades, grande dependência do financiamento do Fundo Social Europeu (FSE), despesas de aluguer em alguns polos, alguns serviços são pouco conhecidos e procuradores, ainda não se encontrou a melhor forma de divulgação, entre outros). No que concerne à análise externa, a A2000 identificou como ameaças externas a escassa rede de transportes, territórios rurais, de interior e isolados, cultura e mentalidades retrogradas, marcadas por preconceitos promotores de discriminação que dificultam a comunicação e a relação com alguns interlocutores da comunidade, face à crise económica vigente há uma grande imprevisibilidade na angariação de doadores/donativos, respostas sociais da Segurança Social com baixas comparticipações, concorrência com outras entidades a nível da formação, entre outros) e oportunidades (politicas sociais atuais conducentes a uma maior valorização das questões dos direitos das pessoas com deficiências, crescente nível de responsabilidade social das entidades empregadoras, apoio da autarquias ao nível dos transportes, estabelecimento de novas parcerias e melhoria das relações/acordos com alguns parceiros, entre outros) (Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento, 2020).

De acordo com Santos (2008), o cumprimento dos objetivos delineados realiza-se através do processo de transformação de inputs, isto é, os recursos (humanos, financeiros, materiais, tecnológicos) em outputs (bens, serviços, informação, resultados).

"O cumprimento das metas estabelecidas no Plano, além de consolidar a Missão da A2000, deve fazer jus à sua Visão, promovendo serviços de qualidade, geradores de desenvolvimento, inovação e inclusão, para os públicos mais vulneráveis, contribuindo desta forma, para uma sociedade mais justa" (Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento, 2020).

Com o intuito de promover um maior envolvimento social e manter os apoios financeiros de entidades externas dos quais as OSFL se encontram geralmente dependentes, é necessário gerir e manter uma relação de confiança e de transparência com essas entidades, mas também reforçar a legitimidade e a credibilidade da organização na comunidade. Nesse sentido, é essencial estabelecer um processo de **prestação de contas** (accountability), que visa satisfazer o dever e responsabilidade social da instituição perante a comunidade e perante os doadores ou financiadores, uma vez que há uma preocupação por parte destes ou do Estado (apoios governamentais) relativamente ao fim dado aos recursos disponibilizados (Andrade & Franco, 2007).

Em suma, a prestação de contas trata-se da atividade que fornece informação por parte de uma organização aos seus **stakeholders** de forma transparente (Andrade & Franco, 2007), para esclarecer as suas ações e mostrarem o desempenho global da organização (Ebrahim, 2003a; 2003b). Os stakeholders são todos os indivíduos ou grupos que podem afetar ou ser afetados pela organização (Freeman, 1997, citado em Andrade e Franco, 2007). Este relato financeiro pode ser considerado um meio de comunicação importante, dado que a divulgação e a transparência são fundamentais para sustentar a confiança no setor.

De acordo com os estudos realizados (Ebrahim, 2005; Christensen & Ebrahim, 2006; Ebrahim, 2009, 2010, como referido em Carvalho, 2016), são referidos três tipos de accountability: uma prestação de contas destinada aos órgãos sociais e doadores, outra aos beneficiários da missão e uma prestação de contas interna para a equipa que integra a organização. A accountability implica transparência, dessa forma requer a recolha de informação e a sua respetiva formulação em linguagem clara e acessível ao público, implica responsabilidade, o que exige a justificação de ações e decisões adotadas e não adotadas, a monitorização e avaliação dos procedimentos e resultados alcançados e por fim, a aplicação de sanções no caso de falhas nas componentes anteriores (Ebrahim, 2010, como referido em Carvalho, 2016).

Esta prestação de contas deve ser realizada em conformidade com legislação vigente de cada país. Em Portugal, devido ao acentuado crescimento do Terceiro Setor e ao aumento da exigência de transparência relativamente aos recursos utilizados, foi aprovado o Decreto de Lei nº36-A/2011, de 9 de março, que consagra a Norma Contabilística e de Relato Financeiro para as Entidades do Setor Não Lucrativo (NCRF-ESNL). Ou seja, criou-se regras contabilísticas próprias para estas organizações, como é o caso da A2000. O normativo empresarial (Sistema de Normalização Contabilística - SNC), não era adequado para entidades do Terceiro Setor, uma vez que não atendia às suas necessidades especificas deste setor. A aplicação da NCRF – ESNL passa a ser obrigatória a partir de janeiro de 2012 e as entidades são obrigadas a apresentar as seguintes demonstrações financeiras: balanço, demonstração dos resultados, demonstração dos fluxos de caixa e demonstração das alterações nos fundos patrimoniais e o anexo (Carvalho, 2016).

Rutherford (2015), como referido em Carvalho, (2016), sugere que as organizações utilizem o relatório anual como uma ferramenta estratégica para a comunicação com as partes interessadas (*stakeholders*). Devem possuir mecanismos para assegurar a participação e a compreensão das críticas dos stakeholders e incentivar a diversidade das opiniões na gestão (Brown, 2002, citado por Carvalho, 2016). A identificação e o compromisso com os stakeholders são fundamentais para a responsabilidade social, a organização determina quem tem interesse nas suas decisões e atividades, de forma a perceber o seu impacto e desse modo a geri-lo.

Poder-se-á considerar que a responsabilidade social é um dos princípios da accountability que deve estar presente em todas as organizações do setor público, do setor lucrativo e do não lucrativo, uma vez que as organizações devem incluir nas suas estratégias, as expetativas da sociedade em relação às suas atividades e decisões, o ambiente e a economia (International Organization for Standardization (ISO), 2010). O modelo de gestão da responsabilidade social engloba normas e certificados que garantem a gestão estratégica das organizações. O objetivo destas normas é promover respeito pelos direitos humanos, respeito por os valores éticos e pela transparência, o respeito pela legislação vigente, por o diálogo e por os interesses dos stakeholders.

A norma NP 4469 é dos principais sistemas de Gestão da Responsabilidade Social adotados em Portugal, que visa promover e demonstrar o envolvimento das organizações em relação às questões de sustentabilidade. Esta norma é considerada um contributo para as organizações darem resposta à Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável, dado que contribuem para a utilização de oportunidades e soluções inovadoras e para a melhoria da relação com os stakeholders, preparam as organizações para os novos desafios da economia global, melhorando consequentemente a sua competitividade e credibilidade (APCER - Associação Portuguesa de Certificação, 2019). Segundo APCER (2019), foi criada em conformidade com a ISO 26000. A ISO 26000 é uma Norma Internacional de Responsabilidade Social que orienta as organizações para uma prática socialmente responsável (ISO - International Organization for Standardization, 2018).

Por fim, a norma SA 8000 (Social Accountability International) é também um dos principais programas de certificação social utilizados em Portugal, foi criado em 1997 pela Social Accountability International (SAI). É uma norma que aplica um sistema de gestão com certificação social, que incentiva as organizações a formular e aplicar práticas socialmente responsáveis e a sua melhoria contínua, por isso tem como base standards internacionalmente reconhecidos, nomeadamente, a Declaração dos Direitos Humanos, a International Labour Organization (ILO) e a legislação vigente (Social Accountability International, 2020).

Através da adoção de normas de responsabilidade social nas organizações e de "um processo de accountability mais transparente e completo este setor poderá ganhar por parte da sociedade a confiança, credibilidade e legitimidade que tanto anseia" (Carvalho, 2016).

No que diz respeito à A2000, os seus serviços são certificados pelos sistemas de qualidade da European Quality in Social Services (EQUASS), pela ISO 9001 e ainda, como entidade formadora pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). Segundo a APCER - Associação Portuguesa de Certificação (2019), a ISO 9001 é a norma de sistemas de gestão mais utilizada mundialmente e tornou-se a referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão de Qualidade. Este sistema apresenta uma abordagem por processos, que inclui o ciclo Plan, Do, Check, Action (PDCA) de melhoria contínua, contribuindo para a competitividade da organização e a fidelização dos seus clientes

(APCER - Associação Portuguesa de Certificação, 2019). "A adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade nas organizações é uma decisão estratégica, uma vez que é a decisão ao mais alto nível de servir um propósito específico e obter resultados" (APCER - Associação Portuguesa de Certificação, 2019).

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Neste ponto do artigo apresentam-se quatro questões que servirão para discutir e refletir.

1. **De que forma a A2000 demonstra a responsabilidade social empresarial e qual o seu efeito nos seus stakeholders e consequente impacto no país?**

Segundo a Norma Internacional ISO 26000, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é definida como a responsabilidade que cada organização assume pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, através de um comportamento ético e transparente, o que fortalece a legitimidade social e política da organização. Este comportamento contribui para o desenvolvimento sustentável, para a saúde e bem-estar da sociedade, deve ter em consideração as expectativas das diferentes partes interessadas, estar em conformidade com a legislação vigente e consistente com as normas internacionais e estar integrada em toda a organização e praticada em todos os contextos das suas relações (Direção-Geral das Atividades Económicas, s.d.).

Como referido anteriormente, a *accountabilty* é um dos princípios da responsabilidade social pois pode ser considerado um meio de comunicação com os stakeholders, uma vez que permite gerir uma relação de confiança entre a Associação e os seus interessados, tal como permite atrair outros financiadores ou doadores. As organizações deste teor devem divulgar essas informações de forma clara e a transparente, com o intuito de sustentar a confiança no setor e aumentar a sua credibilidade.

Nesse sentido, a A2000 deve prestar serviços que vão de encontro à sua missão, no entanto, a sua Responsabilidade Social começa a ser exercida quando as suas preocupações vão além dos serviços prestados e do público-alvo, como por exemplo, ao preocupar-se com a qualidade de vida e as necessidades dos seus colaboradores, quando tenta colmatar as necessidades da comunidade, quando tem preocupações ambientais de modo a diminuir a sua pegada ecológica, quando envolve entidades em projetos inovadores que envolvem a inclusão ou exercício dos direitos das pessoas mais vulneráveis, quando assume um papel dinamizador económico na comunidade e promove uma maior consciência da responsabilidade individual em todos, com o intuito de criar uma sociedade justa e sustentável (Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento, 2018).

Analisando o impacto da Associação em relação aos seus stakeholders, primeiramente é pertinente referenciar quem são, nomeadamente, os clientes, os colaboradores, os voluntários, os parceiros, os fornecedores e os financiadores.

Atendendo a que a A2000 efetua serviços formativos e não formativos, segue-se a caraterização dos dois tipos de serviços relativos ao ano de 2019. Em relação aos serviços formativos, a associação teve um total 207 formandos. Este serviço torna-se fundamental para indivíduos com deficiência e incapacidade, uma vez que lhes dá a oportunidade de obter qualificação que lhes permita exercer uma atividade profissional no mercado de trabalho, manter o emprego ou progredir profissionalmente de forma sustentada. No que diz respeito aos serviços não formativos, são de cariz social (gabinete psicossocial, intervenção precoce na infância, entre outros) e têm como objetivo desenvolver competências pessoais e sociais que contribuam para a inserção familiar e social de pessoas vulneráveis ou em risco de exclusão. A partir deste serviço a associação apoiou um total de 432 indivíduos (Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento, 2019).

O impacto da Associação em relação aos clientes pode ser medido através da avaliação da satisfação global realizada pela Associação. Segundo o Relatório e Contas 2019, o objetivo da A2000 passava por "obter uma taxa de 90% de respostas de satisfação global "relativamente à satisfação global dos clientes dos serviços formativos, a partir da análise dos resultados obtidos, conclui-se que 78% encontravam-se totalmente satisfeitos, contudo 1% das avaliações foram negativas, essencialmente na área dos aspetos pedagógicos e do apoio da A2000. No que concerne, à avaliação de satisfação dos serviços não formativos, o objetivo da A2000 era também "obter uma taxa de 90% de respostas de satisfação global", uma vez que nos cinco serviços imperou a satisfação este objetivo foi concretizado.

Em termos de colaboradores, colaboraram, no total, 93 pessoas na Associação e tal como aos clientes, é realizada a avaliação de satisfação destes. No caso dos formadores a avaliação é realizada no final de cada ação, enquanto a avaliação de satisfação dos restantes colaboradores é realizada em dezembro. O objetivo previsto da A2000 era obter uma taxa de 90% de respostas de satisfação global tanto nos formadores, como nos restantes colaboradores. A analise dos resultados permite concluir que 99% dos formadores encontravam-se satisfeitos. Quanto à globalidade dos restantes colaboradores, em 2019, a avaliação foi ligeiramente mais negativa do que no ano anterior, tendo-se observado 7,9% de respostas de insatisfação, principalmente nos itens relacionados com a "Motivação" (2%), "Mudança" (1,4%), "Condições de Trabalho" (1,3%) e "Ambiente Relacional" (1,2%). Com base nesta análise percebe-se que a Renumeração, a

Comunicação interna, as Promoções, o Volume de trabalho, o reconhecimento pelo superior hierárquico e as Mudanças no trabalho são as áreas onde ocorreu mais respostas de insatisfação.

Ao nível dos parceiros, de acordo com o Relatório e Contas de 2019 da A2000, pode-se concluir que existiram 151 parceiros (num total de 175 acordos estabelecidos, uma vez que alguns efetuaram mais do que um Acordo de Parceria), onde 25 foram estratégicos. Os parceiros são elementos vitais, dado que sem eles a Associação teria dificuldades em assegurar a execução dos seus serviços. Ao avaliar o nível de satisfação destes primordialmente é importante referir que apenas 115 dos parceiros responderam, a partir destes foi possível obter uma taxa de 99% de satisfação global, no entanto, o 1% de respostas de insatisfação foi relativo às seguintes questões, "Incentivo da A2000 para a inovação e participação noutras atividades/projetos/acordos" e "Os resultados desta avaliação são divulgados às partes interessadas?". Ao analisar o nível de satisfação da A2000 com os parceiros, verifica-se uma taxa de 100% de satisfação, o que significa, que os parceiros cumpriram a totalidade dos objetivos dos seus acordos.

Por sua vez, os fornecedores de bens e serviços submeteram-se aos procedimentos da contratação pública e foram 42. Os fornecedores efetuam a avaliação de satisfação relativamente à A2000, e esta efetuou a avaliação de satisfação quanto ao serviço prestado. Na avaliação feita pelos fornecedores, apenas 8 (19%) responderam, verificando-se uma taxa de 96% de satisfação global, porém os dados são pouco significativos. No que concerne, ao objetivo de "obter uma taxa de 95% de respostas de satisfação global da A2000, relativamente aos seus fornecedores", este não foi cumprido, dado que a taxa de satisfação foi de 74%.

Relativamente aos financiadores, mantiveram-se o Fundo Social Europeu (FSE) e o Estado Português (IEFP, Instituto da Segurança Social e o Instituto Nacional para a Reabilitação – INR) e 5 freguesias (Município de Sta. Marta de Penaguião, Município de Armamar, Município de Tabuaço, Município de Peso da Régua e o Município de Mesão Frio), surgiram ainda 4 novos financiadores (União de Freguesias de Galafura e Covelinhas, União de Freguesias de Poiares e Canelas, Associação Cultural, Social, Desportiva e Recreativa de Galafura, o Município de Murça) e ainda, os financiadores privados (empresas e particulares). No que diz respeito à avaliação da satisfação destes, obteve-se uma taxa de 100%, no entanto apenas 6 entidades financiadores responderam.

Segundo os dados da terceira edição da Conta Satélite da Economia Social (CSES), o setor da economia social registou um crescimento superior ao da economia nacional, entre 2013 e 2016, ao nível da criação de emprego (8,5% face a 5,8%), renumerações (8,8% face a 7,3%) e Valor Acrescentado Bruto (14,6% face a 8,3%) (Instituto Nacional de Estatística, 2019).

**2. O que é que a análise do relatório de contas da A2000 permite concluir sobre a sua accountability?**

De forma a obter informação e perceber a accountability da A2000, foi retirado do site da organização o relatório de contas referente ao ano 2019 e a respetiva comparação com o ano anterior (2018). Neste relatório de contas é possível verificar que a A2000 em 2019 apresenta um total de ativo no valor de 7.038.333,75€, tendo fundos patrimoniais no valor de 200.621,49€ e total de passivo 6.837.712,26€.

No tocante ao ativo, existem duas rubricas que o dividem, o ativo não corrente e ativo corrente, ordenados desta mesma forma num ponto de vista de liquidez, sendo os ativos não correntes os menos líquidos, isto porque, são bens e direitos que a organização não pretende vender ou transformar em dinheiro numa perspetiva de curto-prazo. O valor do ativo não corrente apresentado é de 2.875.766,03€, representando aproximadamente 40,9% do total de ativo, tendo como rubricas os Ativos fixos tangíveis (que contribuem em maior parte neste valor) e os Investimentos financeiros. Enquanto que o ativo corrente é o ativo mais líquido registando os ativos financeiros que são rapidamente convertidos em dinheiro com o decorrer das atividades normais executadas. Esta rubrica tem como partes integrantes os Clientes, o Estado e outros Entes Públicos, outros créditos a receber e a Caixa/Depósitos Bancários, tendo como valor 4.162.567,72€, representando aproximadamente 59,1% do total de ativo. Totalizando um valor de 7.038.333,75€ (soma do ativo não corrente e ativo corrente).

Falta ainda analisar o fundo patrimonial e o passivo da A2000 no ano 2019. Os fundos patrimoniais são o verdadeiro valor contabilístico da organização, registando, neste caso, um valor total de 200.621,49€. No que toca ao passivo, e igualmente ao ativo, desdobrando em duas partes, seguindo a mesma ordem de lógica (liquidez), o passivo não corrente e o passivo corrente. O passivo não corrente tem rubricas como Financiamentos obtidos e outras contas a pagar, totalizando um valor de 2.173.178,00€. O passivo corrente tem um valor total de 4.664.534,26€, sendo incluído neste valor rubricas que oscilam facilmente pois apresentam as obrigações a cumprir a curto-prazo, tais como os Fornecedores, Estados e outros Entes Públicos, Financiamentos obtidos, Diferimentos e Outras dívidas a pagar. Perfazendo assim num valor total de passivo de 6.837.712,26€. Como é possível verificar na tabela seguinte retirada do "Relatório e contas – 2019" da A2000 (ver Figura 2).

**Figura 7 - Relatório e contas 2019 da A2000**

| RUBRICAS | Notas | Datas 31-12-2019 | 31-12-2018 |
|---|---|---|---|
| **ATIVO** | | | |
| **Ativo não corrente** | | | |
| Ativos fixos tangíveis | 5 | 2 867 911,57 | 194 764,11 |
| Investimentos financeiros | 14.1 | 7 854,46 | 5 943,57 |
| Subtotal | | 2 875 766,03 | 200 707,68 |
| **Ativo corrente** | | | |
| Inventários | 7 | 0,00 | 0,00 |
| Clientes | 14.2 | 6 289,78 | 4 612,53 |
| Estado e outros Entes Públicos | 14.8 | 383,66 | 0,00 |
| Outros créditos a receber | 14.3 / 10 | 4 133 407,07 | 2 419 894,73 |
| Diferimentos | 14.4 | 0,00 | 0,00 |
| Caixa e depósitos bancários | 14.5 | 22 487,21 | 153 394,29 |
| Subtotal | | 4 162 567,72 | 2 577 901,55 |
| **Total do ativo** | | **7 038 333,75** | **2 778 609,23** |
| **FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO** | | | |
| **Fundos patrimoniais** | | | |
| Resultados transitados | 14.6 | 147 668,70 | 97 912,01 |
| Outras variações nos fundos patrimoniais | 14.6 | 1 441,00 | 1 441,00 |
| Resultado Líquido do período | 14.6 | 51 491,79 | 49 776,69 |
| **Total do fundo do capital** | 14.6 | 200 621,49 | 149 129,70 |
| **Passivo** | | | |
| **Passivo não corrente** | | | |
| Provisões | 9 | 0,00 | 15 307,58 |
| Financiamentos obtidos | 6 | 3 825,01 | 15 733,51 |
| Outras contas a pagar | 14.9 | 2 169 552,99 | 0,00 |
| Subtotal | | 2 173 178,00 | 31 041,09 |
| **Passivo corrente** | | | |
| Fornecedores | 14.7 | 5 716,05 | 15,22 |
| Estado e outros Entes Públicos | 14.8 | 4 578,34 | 5 892,01 |
| Financiamentos obtidos | 6 | 32 266,74 | 32 217,40 |
| Diferimentos | 14.4 / 10 | 3 870 275,27 | 2 201 011,71 |
| Outras dívidas a pagar | 14.9 | 751 707,86 | 359 302,10 |
| Subtotal | | 4 664 534,26 | 2 598 438,44 |
| **Total do passivo** | | 6 837 712,26 | 2 629 479,53 |
| **Total dos fundos patrimoniais e do passivo** | | **7 038 333,75** | **2 778 609,23** |

Fonte: http://www.a2000.pt

Representado na imagem anterior estão os dados do ano 2018, isto para ajudar a analisar o que aconteceu ao longo do ano. De realçar um acréscimo muito significativo no ativo não corrente, tendo um aumento de 2.673.147,46€. Este aumento deve-se ao facto da A2000 ter adquirido um edifício e seu recheio (Colégio dos Salesianos em Poiares) no valor de 2.800.000€, de modo a inaugurar a sua sede, afetando consequentemente outras rubricas. É de esperar que o valor dos Ativos fixos tangíveis suba e ultrapasse naturalmente o valor do ativo corrente tendo em conta o tipo de organização presente que tem em vista alargar a sua área de intervenção. Notório acréscimo no Resultado transitado devido ao lucro resultante do Resultado líquido do período do ano anterior, lucro esse que não foi distribuído.

Para perceber o Resultado líquido do período do ano 2019, foi analisada a demonstração de resultados. Os rendimentos totais neste período ascenderam aos 1.795.698,58€, aumentado em relação ao ano anterior em aproximadamente 11,45%, os subsídios representam 92,7% do valor dos rendimentos. Os gastos apresentam um valor total de 1.599.313,08€, valor que igualmente como os rendimentos aumentou, aproximadamente 9,16%. Com esta perspetiva, conseguimos perceber que o valor do Resultado líquido do período irá ser ligeiramente superior em relação ao ano anterior, comprovado no balanço, em que atinge os 51.491,79€ ultrapassando os 49.776,69€ do ano anterior (diferencial positivo de 1.715,10€).

De realçar novamente que esta transparência é fulcral para a continuidade das atividades da organização e manter os seus stakeholders alinhados com as suas ideias.

**3. Quais as medidas adotadas pela A2000 para fazer face à Pandemia COVID19 e o seu impacto na vida dos seus colaboradores e clientes?**

Para responder às adversidades da atual crise que a nossa sociedade está a passar, mais concretamente o Covid-19, a A2000 implementou algumas medidas, tendo-se regido por um conjunto de normas e orientações estabelecidas no seu Plano de Contingência.

Estas foram:

- Norma 004/2020, atualizada a 25/04/2020 (Abordagem do Doente com Suspeita ou Infeção por SARS-CoV-2);
- Orientação 006/2020 de 26/04/2020 (Procedimento de prevenção, controlo e vigilância em empresas);
- Informação n.º 009/2020 de 13/04/2020 (Uso de Máscaras na Comunidade);

- Orientação nº 011/2020 da DGS (Definição das medidas gerais em estabelecimentos de atendimento ao público ou similares);
- Orientação 014/2020 de 21/03/2020 (Limpeza e desinfeção de superfícies em estabelecimentos de atendimento ao público ou similares);
- Decreto-Lei n.º 20/2020 de 1 de maio (Altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença COVID-19).

Para isto, a associação implementou um conjunto de regras e recomendações para salvaguardar tantos os clientes como todos os presentes na associação.

O uso de máscara cirúrgica e a desinfeção constante das mãos passou a ser obrigatório, para tal a associação disponibilizou dispensadores de solução alcoólica nos espaços comuns. Passou a ser obrigatório manter o distanciamento entre clientes no mínimo de 2 metros de distância, sendo que os clientes apenas podem manter interação com os colegas e equipas do mesmo serviço. Para tal, foram alterados os horários dos intervalos e da pausa da hora do almoço. Foram, também, estabelecidos circuitos pré-definidos no chão.

No refeitório os presentes devem manter a devida distância (2 metros) entre eles e, como já foi referido acima os horários de almoço são distintos de forma a reduzir o número de formandos no espaço.

Foi implementado um de Plano de Higienização, cujo implementa a limpeza diária e desinfeção de espaços, desinfeção semanal das instalações, higienização frequente de materiais pedagógicos e equipamentos utilizados pelos clientes, entre outros.

Nas salas de formação, a disposição das mesas passou a ser individual e com o devido distanciamento, sendo anteriormente disposição em U.

No que diz respeito aos transportes, durante a viagem é obrigatório o uso de máscara tal como a desinfeção das mãos à entrada é à saída da viatura. A lotação do transporte deve ser reduzida a dois terços. O responsável pela viatura deve mantê-la sempre higienizada com solução alcoólica. É verificada a temperatura corporal todos os dias pela manhã a todo o pessoal integrante.

A Associação 2000 para além de implementar todas as regras acima descritas também zelou sempre por empoderar os clientes para que estes fossem capazes de responder aos comportamentos recomendados. Da mesma forma desmistificaram e explicaram tudo aquilo que é considerado como necessário acerca do tema utilizando linguagem específica para cada público-alvo em questão.

Tal como inúmeros serviços, devido à pandemia derivada pela Covid-19, a A2000 teve os seus serviços encerrados no período compreendido entre 16 de março até 31 de maio. Durante este período todos os seus clientes continuaram a ser acompanhados e monitorizados diariamente pelos técnicos de apoio que mesmo à distância respondiam não só as necessidades dos clientes como também foi alargado às suas famílias. No entanto, isto condiciona o seu acesso à formação, dado que "Para alguns dos nossos clientes, a formação profissional é a oportunidade, às vezes a única, de saírem de casa e retomarem a vida social que ficou suspensa no passado. A vinda para a formação profissional abre uma porta para, progressivamente, reatar o contacto com a sociedade. A nossa formação é centrada no cliente, logo não é estandardizada, é adaptada e ajustada às necessidades que cada um apresenta e ao ritmo do desenvolvimento de competências de cada um. A formação, além de permitir o contacto com a sociedade, permite igualmente o primeiro contacto com o mundo do trabalho para a maioria dos nossos clientes que nunca tiveram uma experiência laboral" (Novais, 2020).

No que concerne às bolsas de formação que os clientes são portadores, apesar destes estarem ausentes durante este período, continuaram a beneficiários destas. Caso contrário poderia ter causado constrangimentos nos formandos uma vez que há clientes que vivem dependentes deste subsídio.

**4. A missão da Associação2000 vai ao encontro dos princípios da responsabilidade social?**

Tal como foi referido no ponto acima, a responsabilidade social não passa apenas por preocupar-se e focar-se nos clientes, mas por exemplo preocupar-se com a qualidade de vida e as necessidades dos seus colaboradores, ao mesmo tempo que tenta colmatar as necessidades da própria comunidade, quando tem preocupações com o meio ambiente com o propósito de diminuir a pegada ecológica, quando envolve entidades em projetos inovadores que envolvem a inclusão ou exercício dos direitos das pessoas mais vulneráveis, quando assume um papel dinamizador económico na comunidade e promove uma maior consciência da responsabilidade individual em todos, com o intuito de criar uma sociedade justa e sustentável (Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento, 2018).

Neste seguimento a A2000 e como já foi abordado anteriormente, encontra-se dependente de apoios financeiros externos. Desta forma, a A2000 inclui os próprios colaboradores/técnicos em angariações através de incentivos.

As modalidades destas angariações podem ser através de rifas, quotas, agendas, newsletter (doadores do mês, empresas solidárias e apoios de capa), consignação 0,5% IRS, conta ainda com doações do Novo Banco, a Meia Maratona do Douro Vinhateiro e eventos.

No que diz respeito aos sócios e à cobrança de quotas, os técnicos deverão angariar sócios para a associação que têm como quota anual 25€, sendo o objetivo para 2020 será 13000€ na angariação de sócios e de cobrança de quotas.

Os sócios são um elo importante na A2000 pois possibilitam mais capacidade de negociação, orçamentos e capacidade de resposta. A associação possui um total de 1086 sócios.

Relativamente à venda de rifas, a venda anual destas dá-se de abril a dezembro, cada colaborador tem como objetivo a venda mínima de 100€.

No concernente às agendas, os técnicos podem angariar publicidade para a sua capa (no valor de 100€), contracapa (no valor de 50€) e publicidade no interior (no valor de 25€). O objetivo da A2000 relativamente à publicidade das capas é de 5135€ no ano de 2020, sendo que o seu objetivo na sua venda será angariar 1179€.

Este dinheiro angariado pelos colaboradores traz-lhes benefícios, quanto mais dinheiro angariam mais benefícios têm. Estes passam por dias de tolerância, direito ao seu dia de aniversário e saírem mais cedo 30 minutos ou 1 hora, dependendo, mais uma vez do valor angariado. Estas angariações poderão servir ainda, para cobrir eventuais acidentes de aviação nas viaturas de serviços.

Estas angariações tanto podem ser vistas como positivas para os colaboradores pois proporcionam-lhes benefícios tal como, a dimunuição da carga horária de trabalho diária, como podem ser vistos como um entrave. Uma vez porque os técnicos podem ver-se pressionados a angariar o dinheiro de forma a manterem o seu posto de trabalho.

A A2000 detém também preocupações no que toca ao ambiente com o propósito de diminuir a pegada ecológica, nesta sequência a associação possui em diversas salas de formação e em diversos locais das instalações materiais direcionados para a realização de reciclagem.

Durante as formações ainda promovem a importância de efetuar reciclagem como forma de prevenção e sensibilização aos formandos para que estes adquiram estes hábitos nas suas próprias residências.

Recentemente, a A2000 realizou uma candidatura à 8ª edição dos prémios BPI “La Caixa” Seniores, candidatura esta que foi aprovada no mês de outubro. O projeto denominado “Viver sem idade”, tem como finalidade adquirir novos equipamentos informáticos, como sistemas de realidade virtual, computadores e tablets adaptados aos idosos. Isto irá proporcionar aos idosos aquisição de novas experiências nunca realizadas por eles sem terem de sair do seu espaço.

**4. CONCLUSÕES:**

A A2000 é uma organização do Terceiro Setor que demonstra especial preocupação na transparência da sua ação. Os seus relatórios de contas apresentam informações contabilísticas de forma clara e transparente sobre a sua situação financeira com o intuito de demonstrar a sua credibilidade aos seus stakeholders e, consequentemente, atrair doadores e voluntários. Ao realizar um planeamento estratégico, a organização identifica os seus potenciais e as linhas a seguir, as metas e as estratégias a considerar. Contrariamente, também identifica as suas fraquezas e ameaças, para os quais é fundamental definir medidas de forma a melhorar continuamente. Através da análise do Relatório e Contas 2019, observou-se que a aquisição de uma nova sede teve um grande impacto no Balanço da organização, mobilizando a criação de novos serviços. Demonstrando, assim, uma preocupação inerente à criação de valor e crescimento empresarial. De destacar que a Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento apresenta várias ações e atividades que possibilitam o cumprimento da Responsabilidade Social, bem como várias estratégias de comunicação e divulgação dos seus serviços.

Os condicionalismos advindos da Pandemia COVID-19, juntamente com as características do território interior, tornaram ainda mais vulneráveis aqueles que já o eram assim considerados, o que veio agravar as situações de pobreza, de desemprego, de saúde, de formação, de isolamento e de acesso aos serviços e cultura. Bem como, trouxe desafíos, interrogações e incertezas, assim torna-se fundamental apoiar e auxiliar estas organizações, pois enfrentam vários riscos estratégicos e operacionais, para os quais nao houve um periodo de adaptação. Com o intuito de garantir a sua sustentabilidade, os seus serviços e a satisfação das necesidades dos seus clientes estas viram-se obrigadas a reformular a gestão da organização. Embora o cenário atual da Pandemia COVID-19 já seja preocupante e avassalador, avizinha-se

uma grave crise económica, que irá acentuar as carencias sociais, nesse sentido a prática da Responsabilidade Social e a emergência de propostas sociais torna-se cada vez mais vital atualmente e pós Pandemia.

## BIBLIOGRAFIA


APCER - Associação Portuguesa de Certificação. (2019). ISO 9001. Obtido em 16 de novembro de 2020, de APCER: https://apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/81/iso-9001

APCER - Associação Portuguesa de Certificação. (8 de agosto de 2019). NP 4469 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social. Obtido em 16 de novembro de 2020, de APCER: https://apcergroup.com/pt/newsroom/1103/np-4469-sistema-de-gestao-da-responsabilidade-social

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento . (2019). Relatório e Contas 2019. Obtido em 19 de novembro de 2020.

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento. (2016). Plano Estratégico 2016-2019. Obtido em 19 de novembro de 2020.

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento (agosto de 2018). Editorial. Viver e Aprender, Obtido em 19 de novembro de 2020.

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento. (2020). mecenato social. Obtido em 6 de novembro de 2020, de Associação 2000 de apoio ao desenvolvimento: http://www.a2000.pt/quem_somos/index.php?action=getMecenato

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento. (2020). Plano Estratégico 2020-2023. Obtido em 20 de novembro de 2020.

Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. Journal of Business Ethics, 69, 111–132.

Brown, W. A. (2002). Inclusive Governance Practices in Nonprofit Organizations and Implications for Practice. Nonprofit Management & Leadership, 12(4), 369.

Campos, M. T. (2013). O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte. (Dissertação para obtenção do grau de mestre) . Covilhã, Portugal.

Carvalho, A. O. (2016). Transparência na Prestação de Contas das Fundações: abordagem teórica e empírica. Tese de Doutoramento em Gestão com Especialização em Contabilidade e Controlo de Gestão, Faculdade de Economia Do Porto, Porto.

Christensen, R. A., & Ebrahim, A. (2006). How does accountability affect mission? The case of a nonprofit serving immigrants and refugees. Nonprofit Management and Leadership, 17(2), 195-209.

Direção-Geral das Atividades Económicas. (s.d.). O que é a Responsabilidade Social Empresarial? Obtido em 20 de novembro de 2020, de Direção-Geral das Atividades Económicas: https://www.dgae.gov.pt/servicos/sustentabilidade-empresarial/responsabilidade-social-das-empresas.aspx

Ebrahim, A. (2003a). Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs. World Development, 31(5), 813 - 829.

Ebrahim, A. (2003b). Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits. Nonprofit Management and Leadership, 14(2), 191 - 212.

Ebrahim, A. (2005). Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 34(1), 56-87.

Ebrahim, A. (2009). Placing the Normative Logics of Accountability in "Thick" Perspective. American Behavioral Scientist, 52, 885-904.

Ebrahim, A. (2010). The Many Faces of Nonprofit Accountability. Em D. O. Renz, R. D. Herman, & D. O. Renz (Ed.), The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management (3 ed., pp. 110-121). San Francisco.

European Economic and Social Committee. (2016). Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union. Obtido em 3 de novembro de 2020, de European Comission: https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-875-en-n.pdf

Freeman, R. E. (1997). A Stakeholder Theory of Modern Corporation. Em N. Bowie, & T. Beautchamp, Ethical Theory and Business. Prentice Hall.

Instituto Nacional de Estatística. (2019). Conta Satélite da Economia Social. Obtido em 20 de novembro de 2020.

International Organization for Standardization (ISO). (11 de november de 2010). Guidance on social responsibility. INTERNATIONAL STANDARD. Obtido em 15 de novembro de 2020.

ISO - International Organization for Standardization. (2018). ISO 26000 Guidance on social responsability. Obtido em 16 de novembro de 2020, de ISO: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf

McWilliams, A., Wright, P. M., & Siegel, D. S. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 43(1). Obtido em 17 de novembro de 2020.

Novais, G. (2020). Qual o impacto da pandemia na integração profissional de pessoas com deficiência e incapacidades? Obtido em 20 de novembro de 2020, de A2000: http://www.a2000.pt/noticias/index.php?action=getDetalhe&id=827

Rasquilha, L., & Caetano, J. (2007). Gestão da Comunicação. Lisboa: Quimera Editor.

Rutherford, B. (2005). Genre analysis of corporate annual report narratives. Journal of Business Communication, 42(4), 349 - 378.

Segurança Social. (29 de junho de 2020). Instituições particulares de solidariedade social. Obtido em 8 de novembro de 2020, de Segurança Social: http://www.seg-social.pt/ipss

Smith, N. C. (2003). Corporate Social Responsibility: Not Whether, But How? California Management Review, 45(2).

Social Accountability International. (2020). SA8000 Standards. Obtido em 16 de novembro de 2020, de SAI: https://sa-intl.org/programs/sa8000/


## LEGISLAÇÃO


Decreto-Lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro. Diário da República nº 221/2014, 1º Suplemento, Série I. (Acedido a 8 de novembro de 2020) Disponível em: https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/58900566/details/normal?l=1

Decreto-Lei nº30/2013 de 8 de maio. Diário da República nº88/2013, Série I. (Acedido a 6 de novembro de 2020) Disponível em: https://dre.pt/pesquisa/-/search/260892/details/normal?q=Lei+n.%C2%BA%2030%2F2013%2C%20de+8+de+maio

Decreto-Lei nº36-A/2011 de 9 de março. Diário da República nº48/2011, 1º Suplemento, Série I. (Acedido a 14 de novembro de 2020) Disponível em: https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/647296/details/normal?l=1

# *Marketing Social*

# CAMPANHA SETEMBRO AMARELO NO BRASIL - O MARKETING SOCIAL COMO MEIO DE PREVENÇÃO DO SUICÍDIO

**Paulo Gonçalves**
*(ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal)*
**Luciana Oliveira**
*(ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal)*
**Laura Regine Silveira**
**Kelly Cristine Silveira**
**Thatiane Ramos dos Santos**

**RESUMO**

A campanha "Setembro Amarelo" é realizada anualmente no Brasil, desde 2015, com o objetivo principal de consciencializar a população para o problema da saúde mental e do suicídio, ainda cercado por estigmas. A proposta da campanha é associar a cor ao mês que marca o dia mundial de prevenção do suicídio (10 de setembro). No país, a iniciativa é, principalmente, realizada pela Associação Brasileira de Psiquiatria, em parceria com o Conselho Federal de Medicina, e pelo Centro de Valorização da Vida, além do Ministério da Saúde, ligado ao Governo Federal. Inúmeras organizações públicas e empresas privadas vêm aderindo à campanha e promovendo atividades ao longo de setembro que visam divulgar o assunto e fomentar o debate, na tentativa de prevenir o suicídio. O presente trabalho tem como objetivo analisar as ações de marketing social, utilizadas na campanha, como resposta e gestão do problema social.

**ABSTRACT**

The "Yellow September" campaign has been held annually in Brazil since 2015, with the main objective of raising awareness of the population about the problem of mental health and suicide. The campaign's proposal is to associate the color with the month that marks the world suicide prevention day (September 10). The initiative is mainly carried out by the Brazilian Psychiatric Association, in partnership with the Federal Council of Medicine, and by the Life Valuation Center, in addition to the Ministry of Health, linked to the Federal government. Countless public organizations and private companies have been joining the campaign and promoting activities that aim to publicize the matter and encourage debate, in an attempt to prevent suicide. This paper aims to analyze the social marketing actions used in the campaign, as a response and management of the social problem.

## 1. INTRODUÇÃO

A campanha "Setembro Amarelo" é promovida no Brasil, desde 2015, como forma de consciencializar sobre o suícidio e, assim, salvar vidas. O mês foi escolhido por conta de 10 de setembro ser o Dia Mundial de Prevenção do Suicídio. Assim, como ocorre em outras iniciativas similares, como o Outubro Rosa, por exemplo, o símbolo da campanha é um laço amarelo, comumente distribuído entre a população e usado como forma de evidenciar as ações.

Oficialmente, a iniciativa é realizada pela Associação Brasileira de Psiquiatria (ABP), em parceria com o Conselho Federal de Medicina (CFM), e pelo Centro de Valorização da Vida (CVV). A campanha social, sem fins lucrativos, tem como objetivo principal consciencializar, em prol da mudança de atitudes e comportamentos. Além da distribuição das fitas amarelas, outras ações comumente fomentadas incluem palestras com profissionais da área de saúde mental, caminhadas, passeios ciclísticos, além da iluminação de pontos turísticos importantes do país com a cor amarela.

Vale ressaltar que a campanha vem crescendo anualmente, e que diversas organizações públicas e privadas estão aderindo à iniciativa, realizando atividades por essa causa.

A campanha se mostra de extrema utilidade pública e social, já que os números relacionados ao suicídio são alarmantes. De acordo com dados da Organização Mundial da Saúde (OMS), cerca de 800 mil pessoas tiram a própria vida todos os anos – e um número ainda maior de indivíduos tenta o suicídio –, sendo a segunda principal causa de morte entre jovens com idade de 15 a 29 anos (OMS, 2018). No Brasil, a média é de 10 mil mortes por ano (Ministério da Saúde, 2017).

**Figura 1**. Laço amarelo, símbolo da campanha.



Fonte: [http://www.setembroamarelo.org.br], acesso a 21/09/2020.

**Figura 2**. Estátua do Cristo Redentor, no Rio de Janeiro, iluminada de amarelo.



Fonte: [http://www.setembroamarelo.org.br], acesso a 21/09/2020.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

### 2.1 É preciso falar sobre suicídio

Reconhecidamente, o suicídio é uma questão complexa, tratado como uma das prioridades de saúde pública mundiais, e que pode e deve ser prevenido.

No Brasil (Ministério da Saúde, 2017, p. 9),

> "é um grave problema de saúde pública que envolve questões socioculturais, históricas, psicossociais e ambientais. Tanto os fatores de risco quanto os de proteção para o comportamento suicida e para o suicídio são complexos, com múltiplas determinações, podendo ser prevenidos através de intervenções oportunas".

É compromisso do Estado Brasileiro reduzir os índices relacionados ao suicídio, constituindo uma das estratégias divulgar e fomentar as ações do Setembro Amarelo. É o que demonstra um dos documentos que norteiam as ações do Ministério, nomeadamente, a Agenda de Ações Estratégicas para a Vigilância e Prevenção do Suicídio e Promoção da Saúde no Brasil 2017-2020. Nela, o conjunto de ações estratégicas está estruturado em Eixos de Atuação, relacionados com as Diretrizes Nacionais para Prevenção do Suicídio. No Eixo II - Prevenção do Suicídio e Promoção da Saúde, consta como

um dos sub-eixos, a Comunicação, tendo como uma das ações estratégicas e atividades a de "manter divulgação sobre o tema da prevenção do suicídio nas ações de comunicação durante todo o ano, com ênfase no mês de setembro, quando ocorre o Setembro Amarelo" (Ministério da Saúde, 2017, p. 18).

As campanhas focam, fundamentalmente, na prevenção do problema, fomentando a importância de saber reconhecer os sinais de alerta, devendo-se ficar atento aos possíveis comportamentos suicidas e buscar ajuda, quando necessário, para si ou para outrem. Ou seja, de um modo geral, a comunicação é fundamental para consciencializar e minimizar o problema.

É importante ressaltar que o CVV tem atuação importante, não só durante o Setembro Amarelo, mas, também, pelo serviço voluntário que presta. Criada em 1962, é uma associação civil sem fins lucrativos, filantrópica, reconhecida como de Utilidade Pública Federal, desde 1973. Presta serviço voluntário e gratuito de apoio emocional e prevenção do suicídio para todas as pessoas que querem e precisam conversar, sob total sigilo e anonimato (Centro de Valorização da Vida, 2020).

Os contatos com o CVV são feitos pelo telefone 188 (o qual, funciona 24 horas), pessoalmente, em postos de atendimento, pelo site www.cvv.org.br, por chat e e-mail. Nestes canais, são realizados mais de 2 milhões de atendimentos anuais, por aproximadamente 3.400 voluntários, localizados em 24 estados brasileiros mais o Distrito Federal. (Centro de Valorização da Vida, 2020).

Uma das medidas adotadas nos últimos anos pelo Governo Federal foi a de tornar gratuita as chamadas para o número 188, como forma de garantir um atendimento telefônico apropriado a todos os cidadãos que desejam conversar sobre problemas pessoais, o que reforça o papel fundamental da comunicação no processo de prevenção.

**Figura 3**. Exemplo de material de divulgação do Ministério da Saúde.




Fonte: [https://antigo.saude.gov.br/saude-de-a-z/suicidio], acesso a 10/09/2020.

**Figura 4**. Slide de apresentação do Ministério da Saúde.




Fonte: [http://portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2018/setembro/20/Coletiva-suic--dio.pdf], acesso a 02/09/2020.

## 2.2 Setembro Amarelo e o Marketing Social

Como afirmado anteriormente, a campanha Setembro Amarelo tem como principal objetivo conscientializar sobre o suicídio e, consequentemente, salvar vidas. Ela vai ao encontro da função do marketing social, que visa à promoção de mudanças sociais, mais especificamente, atitudes, valores e comportamentos. Conforme Kotler e Zaltman (1971, p. 5), "o marketing social é a concepção, implementação e controle de programas delineados com o objetivo de influenciar a adoção de ideias sociais, envolvendo tomadas de decisão acerca de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing".

A definição anterior corrobora adequar os indivíduos a uma conduta, hábito ou padrão comportamental que mais bem satisfaça as necessidades identificadas como causas ou ideais sociais (Higuchi & Vieira, 2012).

Além disso, o marketing social também tem a capacidade de contribuir para a solução de problemas da área de saúde, pois, conforme apontado por Lorenzo, et al. (2019, p.1), "pelas suas características, tem potencial para influenciar a resolução de problemas de saúde ao nível individual, grupal e social, sobretudo do ponto de vista das ações de comunicação a aplicar, como atividades sociais, campanhas sociais, palestras, relações públicas, conferências de imprensa, entre outros".

Nesta análise, o Setembro Amarelo como campanha de saúde pública pretende fomentar o debate sobre o suicídio e, mais que isso, incentivar as pessoas a buscarem ajuda, caso percebam que estão passando por problemas que as levem a atentar contra a própria vida, ou que saibam reconhecer os sinais em pessoas próximas, como familiares e amigos, e ofereçam apoio ou saibam como indicar o melhor caminho em busca de tratamento.

Isso vai ao encontro do que Shigaki, Pereira, Veloso e Lara (2019, p. 82) afirmam, uma vez que "o marketing social está relacionado ao planejamento e à promoção de programas em grande escala que buscam influenciar o comportamento individual e coletivo".

Ressalta-se, como já mencionado, que as ações não são exclusivas do Governo Federal, do CVV ou da Associação Brasileira de Psiquiatria, mas, também, realizadas localmente por diversas entidades, como forma de atingir determinados públicos, como funcionários de uma empresa, estudantes nas escolas, entre outros. E, o marketing, como estratégia e ação, não é utilizado para vender um produto ou serviço, ou para obter retorno financeiro, mas, fomentar mudanças de comportamentos e mostrar que o sofrimento não precisa ficar escondido e que é possível, sim, buscar ajuda. Ou seja, a sociedade, como um todo, pode ser beneficiada com a iniciativa.

Essa melhoria na qualidade de vida das pessoas é ressaltada por Silva e Mazzon (2018, p. 808), os quais referem que "o Marketing Social surgiu como uma opção para melhorar o padrão de vida em uma sociedade, em termos do bem-estar e qualidade de vida". Assim, de acordo com os referidos autores, os princípios do Marketing Social "permitem aos gestores conhecer as questões sociais em uma dada localidade e, ainda, produzir campanhas endereçadas às necessidades, aos desejos e às expectativas dos indivíduos para aprimorar as condições de saúde por meio da mudança de comportamento".

No Brasil, o setembro torna-se amarelo – não só nas fitas que as pessoas decidem usar em apoio à causa, nem pela cor estar estampada em pontos turísticos importantes, mas, – principalmente, porque a sociedade se abre ao diálogo sobre um tema que ainda está envolto em tabu e estigma, na tentativa de alcançar pessoas que estão em sofrimento e mostrar a elas que há sempre uma saída.

Essa mensagem é reforçada pelos diversos materiais utilizados na divulgação da campanha, como visível na figura seguinte.

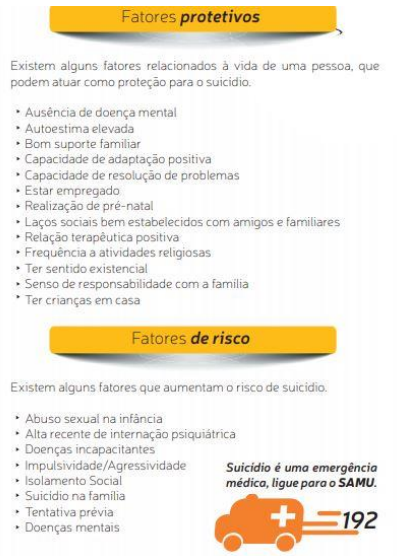
**Figura 5**. Exemplo de cartaz da Campanha Setembro Amarelo.




Fonte: [http://www.setembroamarelo.org.br], acesso a 21/09/2020

Outros modelos de materiais disponibilizados on-line da campanha incluem camisetas, vídeos, panfletos e cartilhas. Entre elas, a cartilha (conforme figura seguinte) com informações importantes sobre doenças mentais e suicídio (Setembro Amarelo, 2020), que trata, de modo resumido, sobre fatores protetivos e de risco referentes ao suícido.

**Figura 6**. Trecho da Cartilha: informações importantes sobre doenças mentais e suicídio.




Fonte: [http://www.setembroamarelo.org.br], acesso a 11/11/2020

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

**Pergunta 1.** Quais os principais aspectos positivos da campanha Setembro Amarelo?

A força e importância da campanha é seu próprio conteúdo, ou seja, o fato de abordar um problema ainda tão envolto em estigmas e preconceito, como o suicídio.

Além disso, apesar de focar num mês específico, o objetivo da iniciativa, de um modo geral, é que a sociedade brasileira esteja mais aberta a tratar sobre os problemas de ordem psíquica e sobre comportamentos suicidas, não só no mês de setembro, mas ao longo de todo o ano.

Outro aspecto a ser reforçado é que o Setembro Amarelo tem um caráter social, sendo uma campanha de ordem da saúde pública, não visando a qualquer lucro financeiro, nem venda de produtos ou serviços, mas sim em consciencializar as pessoas e, consequentemente, promover mudanças de comportamentos e atitudes.

A importância do marketing está em, justamente, alinhar-se a esse caráter social e contribuir para elaborar estratégias de planejamento e execução da campanha, de modo a atingir o maior número de pessoas possível e contribuir para diminuição do sofrimento e garantir a promoção do bem-estar da comunidade. Um outro fator que pode ser considerado benéfico é o fato de a campanha estar, em sua grande parte, focada no ambiente online, tornando o acesso de qualquer pessoa interessada no assunto mais facilitado, inclusive, sob a proteção do anonimato – ainda que relativo – que a internet proporciona. Numa temática tão sensível e ainda um tanto polêmica e rodeada de julgamentos, a sensação de liberdade que o mundo digital oferece pode ser fundamental nos casos em que as pessoas têm pensamentos suicidas e procuram ajuda em sites como os da campanha Setembro Amarelo.

**Pergunta 2.** Que outras iniciativas no Brasil, semelhantes ao Setembro Amarelo, utilizam estratégias do marketing social?

Há algumas mundialmente conhecidas, como o Outubro Rosa, de prevenção e diagnóstico precoce do câncer de mama, do Novembro Azul, para prevenção do câncer de prótata, ou o Maio Amarelo, que visa chamar a atenção da sociedade para o alto índice de mortes e feridos no trânsito, além de outras, como o Junho Vermelho, para estimular a doação de sangue, e o Janeiro Branco, dedicado a colocar os temas da saúde mental em máxima evidência, em nome da prevenção ao adoecimento emocional da humanidade.

Todas elas possuem em comum o fato de terem um mês específico, como gancho para fomentar o debate sobre os temas escolhidos, além de visarem à mudança de comportamentos por parte da sociedade, como mais cuidado no trânsito ou que as pessoas doem sangue com mais frequência, por exemplo.

**Pergunta 3.** Que outras estratégias poderiam ser adotadas na campanha do Setembro Amarelo para que ela possa crescer nos próximos anos?

À medida que a população aumenta e cresce, o número de pessoas, em idade possível de cometer o suicídio, também cresce, pelo que o público-alvo da campanha Setembro Amarelo a atingir é maior. Dessa forma, a cada ano a tendência é que a iniciativa consiga ter impacto em mais pessoas. Paralelamente, como a internet e o ambiente digital se expandem e mais pessoas têm acesso a estes, a estratégia de marketing digital constitui um caminho adequado a percorrer pela campanha, no futuro. Assim, uma ação estratégica digital é que fossem viabilizados depoimentos – em formato de vídeo – de pessoas famosas que já tentaram o suicídio ou que já tiveram pensamentos suicidas e que pudessem compartilhar suas histórias, como forma de gerar chamar atenção e criar um marketing de influência junto ao público e demonstrar que o problema é mais comum do que todos pensam.

Outra medida possível seria um maior engajamento do Governo Federal, por meio do Ministério da Saúde, na divulgação da campanha, aos moldes do que já ocorre atualmente com o Outubro Rosa, por exemplo, em que há uma massiva inserção na mídia, existindo uma maior atenção dada ao tema, face a outras campanhas semelhantes, como o Setembro Amarelo.

Essas são algumas das estratégias que poderiam ser tomadas. Para uma melhor análise delas, é necessário um planejamento de marketing focado no público-alvo, o que depende de diversas variáveis, como orçamento a ser disponibilizado para a efetivação das atividades previstas, entre tantas outras.

## 4. CONCLUSÕES:

A campanha Setembro Amarelo é de fundamental importância no que tange ao debate a respeito do suicídio, considerado pelo Governo Federal um problema de saúde pública que afeta toda a sociedade, conforme a Portaria nº 1.876, do Ministério da Saúde, documento que instituiu em 2006 as Diretrizes Nacionais para Prevenção do Suicídio.

A iniciativa é uma das mais importantes a nível nacional – senão a mais – justamente por fomentar o diálogo a respeito de um assunto que ainda enfrenta tabus e estigmas. Ela condiz com uma das Diretrizes dispostas no referido documento governamental, que é a de desenvolver estratégias de informação, de comunicação e de sensibilização da sociedade de que o suicídio é um problema de saúde pública que pode ser prevenido.

Ainda, por se tratar de uma ação sem qualquer fim lucrativo, o foco da campanha é o ser humano, e o seu bem-estar, não tendo quaisquer interesses econômicos envolvidos.

É importante ressaltar que, apesar dos esforços empenhados à campanha ao longo dos anos, resultados recentes do estudo de Oliveira et al. (2020), realizado com a intenção de verificar as taxas de incidência e mortalidade relacionadas ao suicídio no Brasil, dois anos antes e dois anos após a criação do Setembro Amarelo, não são animadores. Essa pesquisa mostra que "as taxas de incidência relacionadas ao suicídio apresentaram dados ascendentes após a implantação do programa, apontando uma variação de mortalidade de 45 para 75 em 2013 e 2016, respectivamente, correspondendo a um aumento de 66,6% na taxa de incidência entre os anos supracitados" (p.4). Tais resultados levantam questionamentos se esse aumento tem relação direta, ou não, com a campanha, ou se é consequência de uma maior efetividade na notificação dos episódios suicidas. Neste sentido, mostra-se fundamental a realização de outros estudos para acompanhamento da campanha, num maior intervalo de tempo, a fim de compreender seus impactos futuros.

Apesar desse cenário, acredita-se que é necessário que o Setembro Amarelo continue a ser fomentado, não só por organizações como o CVV e a Associação Brasileira de Psiquiatria, mas também a um nível mais local, por empresas privadas e instituições públicas, visto que a saúde mental de cada indivíduo é fator primordial para que ele possa frequentar a escola ou executar suas atribuições enquanto trabalhador. Neste sentido, os debates promovidos pela campanha, que enfoca não só o suicídio, em si, mas, também o bem-estar físico, psíquico e emocional dos seres humanos, são fonte de benefícios para toda a sociedade. Desta forma, o marketing social envolto na campanha cumpre seu papel de promover mudança de atitudes ou comportamentos, em prol da qualidade de vida dos indivíduos.

## BIBLIOGRAFIA

Centro de Valorização da Vida (2020): página web oficial [http://www.cvv.org.br], consultada a 21/09/2020.

Higuchi, A. K.; Vieira, F. G. D. (2012): Responsabilidade social corporativa e marketing social corporativo: uma proposta de fronteira entre estes dois conceitos. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, 34 (1), 31-40. Retirado de: https://www.redalyc.org/pdf/3073/307324776006.pdf

Kotler, P.; Zaltman, G. (1971): Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12.

Lorenzo, A. F.; Rico, C. P.; Rojas, V. E. M.; García, C. F.; Rojas, A. P. M.; Morales, S. C. (2017). El marketing social y su influencia en la solución de problemas de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3).

Ministério da Saúde (2017): Secretaria de Atenção à Saúde, Departamento de Ações Programáticas Estratégicas. – Brasília: Ministério da Saúde, 2017. Agenda de Ações Estratégicas para a Vigilância e Prevenção do Suicídio e Promoção da Saúde no Brasil 2017-2020. Retirado de: https://portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2017/setembro/21/17-0522-cartilha---Agenda-Estrategica-publicada.pdf

Ministério da Saúde (2020): Saúde de A a Z – Suicídio, página web [https://antigo.saude.gov.br/saude-de-a-z/suicidio], consultada a 10/09/2020.

Ministério da Saúde (2018): Apresentação da coletiva de prevenção ao suicídio, consultada a 02/09/2020. Retirado de: portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2018/setembro/20/Coletiva-suic--dio.pdf.

Ministério da Saúde (2006): Portaria nº 1.876, de 14 de agosto de 2006, consultada a 25/09/2020. Retirado de: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2006/prt1876_14_08_2006.html

Oliveira, M. E. C; at al. (2020). Série temporal do suicídio no Brasil: o que mudou após o Setembro Amarelo?. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, (48), e3191.

Organização Mundial da Saúde (2018): Preventing suicide: a community engagement toolkit. Geneva: World Health Organization; 2018. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. Retirado de: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/272860/9789241513791-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Setembro Amarelo (2020): página web oficial da campanha [http://www.setembroamarelo.org.br], consultada a 21/10/2020.

Shigaki, H. B., Pereira, J. R., Veloso, C., & Lara, J. E. (2019): Entre o bem-estar social e o poder público: uma análise das estratégias de marketing social em prol da doação sanguínea. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(1), 73-85.

Silva, E. C., & Mazzon, J. A. (2018): Revisitando o marketing social. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(6), 806-820.

# TRATAR O DOENTE COM CANCRO E NÃO O CANCRO DO DOENTE! LIGA PORTUGUESA CONTRA O CANCRO

**Sandrina B. Moreira**
*(Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, CICE e BRU-IUL, Portugal)*

**Tatiana Rico**
**Nádia Rocha**

**RESUMO**

O Covid-19 é a "doença" do momento, mas não nos podemos esquecer das milhares de doenças que ainda existem. O cancro é uma delas. Durante esta fase crítica e difícil para todos, incluindo doentes oncológicos, a Liga Portuguesa Contra o Cancro (LPCC) esteve e está particularmente presente, dispondo de novos meios de acompanhamento. O mundo parou e a LPCC viu-se obrigada a mudar a sua estratégia de atuação, adaptando-se a esta nova realidade pandémica. Uma das novas estratégias adotadas pela LPCC consistiu em dar continuidade ao acompanhamento dos seus utentes em formato online, nomeadamente em consultas de psicologia e aulas de motricidade. Apesar da preocupação acrescida que a LPCC tem demonstrado ao longo dos últimos meses pela menor atenção devida aos doentes oncológicos, esta organização prima-se pelos feitos inovadores e exímios, em prol da qualidade de vida dos seus utentes.

**ABSTRACT**

Covid-19 is the present "disease" in the world. However, we cannot forget the other thousand diseases that still last. Cancer is one of them. During this critical and difficult time, the Liga Portuguesa Contra o Cancro (LPCC) has been and still is particularly present in Portugal, offering new support alternatives. It seems like the world has "stopped" and LPCC was forced to change its operation strategy, adapting to the new pandemic scenario. One of the new strategies adopted is the online support, especially for psychological therapy and physical exercise classes. Besides the increasing concern that LPCC has shown during the last few months, given the lower attention paid to the oncological patients, this institution also excels for its innovative achievements in favor of its patients' quality of life.

## 1. INTRODUÇÃO

A Liga Portuguesa Contra o Cancro (LPCC) é uma Instituição de Utilidade Pública que tem como princípios fundamentais a Humanização e Solidariedade (CASES, 2020). A LPCC tem como missão o apoio ao doente oncológico e família, a promoção da saúde, a prevenção do cancro, e o estímulo à formação e investigação em oncologia, assumindo-se como uma entidade de referência nacional (LPCC, 2020a).

A origem desta Instituição de Utilidade Pública está no ano de 1931, quando algumas mulheres se reuniram e tomaram a decisão de criar a Comissão Iniciativa Particular de Luta Contra o Cancro. Todo o trabalho e dedicação por parte deste grupo na prevenção do cancro e promoção da saúde possibilitou que, a 4 de abril de 1941, o médico Francisco Gentil, fundasse legalmente a LPCC (Lusa, 2011; LPCC, 2020b).

A organização apresenta como principais objetivos: (i) contribuir para o apoio social, psicológico e emocional, dando enfâse à humanização da assistência ao doente oncológico, em todos os períodos da doença; (ii) desenvolver projetos para as prevenções primária e secundária, tratamento e reabilitação, isoladamente ou em parceria com outras entidades (LPCC, 2020a).

Apesar do mundo atravessar uma situação particularmente dramática, com contexto pandémico que atualmente vivemos, a LPCC mostra-se ainda mais preocupada com os seus utentes e, por esta razão, continua a acompanhar os doentes oncológicos através de consultas e sessões de acompanhamento e esclarecimento online, nomeadamente psicologia. Como sustenta o Presidente da LPCC: "Estamos muito atentos, mas também muito preocupados porque verificamos que o Serviço Nacional de Saúde embora tenha como prioridade neste momento o combate à pandemia, não pode de maneira nenhuma esquecer os problemas de outras doenças, nomeadamente do cancro, porque no fim vamos ver que as mortes por cancro vão de certeza ser muito superiores às mortes originadas por esta pandemia" (Veloso, 2020). Toda esta situação levou a um aumento do número de pedidos de apoio à LPCC, que já reforçou o serviço de apoio online (Figura 1).

**Figura 1.** Início da página web oficial da LPCC




Fonte: [https://www.ligacontracancro.pt/], consultado em 29/10/2020.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

A Liga Portuguesa Contra o Cancro (LPCC) é uma Organização Não Governamental (ONG), sem fins lucrativos, declarada de Utilidade Pública que, em nosso entender, tem tido um papel de destaque durante a pandemia atualmente vivida. Uma Instituição de Utilidade Pública é uma organização que presta serviços à sociedade sem qualquer custo (CASES, 2020). Por outro lado, a LPCC é uma das mais importantes organizações sem fins lucrativos existentes em Portugal, sendo que estas têm um papel significativo na solução de problemas sociais, na prevenção de ameaças e comportamentos de risco (CASES, 2020; LPCC, 2020a).

A história da LPCC está relacionada com o desenvolvimento social, devido às profundas alterações implementadas pela Revolução Industrial. No final do século XIX, o número de doenças, incluindo o cancro, aumentou. Nesse sentido, iniciou-se a criação de instituições e estruturas de luta contra o cancro. Em Portugal, em 1923, por iniciativa do Professor Doutor Francisco Gentil, foi fundado o Instituto Português de Oncologia (IPO) de acordo com a legislação de António Sérgio, sendo no mesmo ano inaugurado em Portugal o primeiro pavilhão do IPO em Lisboa. Entre 1931 e 1941, graças à intervenção da Comissão Iniciativa Particular de Luta Contra o Cancro, avançaram em todo o país as pesquisas sobre doenças oncológicas e a prestação de serviços médicos a doentes clínicos. Um grupo de mulheres (entre as quais Mécia Mouzinho de Albuquerque e a Condessa de Murça) procurou chamar à atenção da sociedade civil para a necessidade de prevenir e promover a saúde na época. A 4 de abril de 1941, segundo proposta do Professor Doutor Francisco Gentil, a LPCC tem a sua constituição com base em dois princípios fundamentais: a Humanização e a Solidariedade (Lusa, 2011; LPCC, 2020b).

Os projetos e atividades que a LPCC com o tempo desenvolve cabem a cinco Núcleos Regionais (Norte, Centro, Sul, Açores e Madeira), autónomos a nível financeiro e administrativo, e que intervêm em todo o espaço nacional. O Núcleo Regional do Sul, por exemplo, disponibiliza a todos os seus doentes oncológicos atividades como ioga, reiki, fisioterapia e grupos de animação, com o intuito de os manter ativos, combatendo assim a solidão. No Núcleo Regional do Norte salienta-se que está a ser realizado um estudo, através de aulas práticas específicas, para entender os efeitos do exercício físico na qualidade de vida dos doentes oncológicos (Sic Notícias, 2020a). Apesar da pandemia Covid-19, estas aulas continuam a ser realizadas, agora em formato online.

Transcrevemos um excerto de uma entrevista que realizámos, para efeitos do presente estudo de caso, a uma utente da LPCC, para melhor compreendermos o papel crucial que esta entidade da economia social desempenha para a sociedade em geral e a comunidade oncológica em particular: "A minha filha decidiu tentar perceber mais sobre a doença em si, e ligou para a Liga. Com isto, foi informada de uma série de serviços que se encontravam disponíveis, mesmo durante a pandemia. Nesta altura, encontro-me com acompanhamento psicológico online, usufruí de cabeleireiro de forma gratuita e aguardo que as atividades como reiki e ioga reabram. Recordo-me que o que mais surpreendeu a minha filha pela positiva na altura foi o facto de serem muito pragmáticos e de não exigirem qualquer tipo de burocracias; visto que a última coisa que o paciente quer pensar é em papéis".

A LPCC está particularmente direcionada na prestação de apoio financeiro aos doentes oncológicos e às famílias com carência económica que impossibilite suportar todos os custos associados, incluindo medicamentos, ajudas técnicas, transporte, alimentação e outros apoios sociais e familiares (Veloso, 2016). Como refere a utente entrevistada: "Não estou sozinha nesta doença, o apoio psicológico tem sido fundamental quer a nível da superação diária da doença, quer a nível de autoestima".

A LPCC também está presente na implementação de sólidos projetos de educação para a saúde, abrangendo principalmente jovens e agentes educativos (Veloso, 2016). Nesse âmbito, merece destaque a integração e modernização de um sofisticado serviço móvel de rastreio de cancro da mama, onde são enviadas cartas às mulheres em idades compreendidas entre 50 e 69 anos, inscritas nas Unidades de Saúde para realizar mamografia (exame gratuito).

São ainda responsáveis pela realização de mais de quatro milhões de mamografias (até 2018) em todo o país e pela deteção de milhares de tumores em estágios iniciais, fornecendo apoio incondicional à pesquisa científica que é proporcionada através de bolsas e prémios. A título de exemplo e segundo a Agência Lusa, a LPCC recebeu no Congresso anual do Cancro, em Kuala Lumpur, Malásia, o prémio *World Cancer Day Spirit Award*, atribuído pela *Union for International Cancer Control* (UICC), uma organização não governamental sediada em Genebra, na Suíça, com mais de 1200 organizações membros em mais de 170 países (Lusa, 2018).

É também pioneira em cuidados paliativos, tendo estabelecido há 20 anos a primeira e maior unidade de cuidados paliativos e/ou cuidados continuados do Norte do país. Como opina o Presidente da LPCC: "é uma unidade de grande qualidade, de referência nacional e internacional" (Veloso, 2016)

Em outra entrevista realizada no âmbito do presente estudo de caso, desta feita a uma cuidadora de utente da LPCC, é expressa a opinião de que: "o cancro não muda só a vida da pessoa que está doente, mas também dos seus familiares e cuidadores. A Liga Portuguesa Contra o Cancro tem um grupo de apoio a familiares e cuidadores que se mantêm a funcionar em formato online. Têm consultas de psicologia disponíveis também em formato online e sempre que é necessário colocarmos alguma questão, nunca tive dificuldades". De facto, a LPCC prima pela defesa dos pacientes com cancro e as suas famílias e disponibiliza escritórios de apoio para pacientes com cancro, sabendo adaptar-se a esta nova realidade pandémica, de forma eficaz e eficiente.

Por último, entre o rol diversificado de atividades desenvolvidas pela LPCC na prossecução dos seus objetivos, destaque ainda, pelo caráter disruptivo de que se reveste, o acesso oportuno ao diagnóstico e tratamento de acordo com o mais recente nível tecnológico, incluindo alguns métodos de tratamento inovadores em parceria com o IPO (Figura 2).

**Figura 2** – Imagem de marca de artigo relativo a tratamento inovador.




Fonte: Domingues (2019).

Todo o trabalho desenvolvido pela LPCC, em cooperação com voluntários e especialistas, é inteiramente financiado pela generosidade dos cidadãos e parcerias sem quaisquer subsídios do Estado (LPCC, 2020c). A título de exemplo, as campanhas de prevenção conhecidas por "Outubro Rosa" e "Novembro Azul" (Figura 3) assumem particular revelo a nível internacional.

**Figura 3** – Imagem de marca das campanhas de prevenção.




Fonte: PMB (2019).

O "Outubro Rosa" nasceu nos Estados Unidos da América (EUA) na década de 1990 e, desde então, tem sido celebrado todos os anos com objetivo de consciencializar as pessoas sobre a doença e compartilhar informações sobre o cancro da mama. Neste mês, a cor rosa espalha-se pelo mundo com o intuito de sensibilizar as pessoas sobre o tema da prevenção e diagnóstico precoce e, em Portugal, a LPCC assume a liderança da iniciativa (Santos, 2020). Por outro lado, o "Novembro Azul" é uma campanha publicitária realizada por diversas instituições, incluindo a LPCC, no mês de novembro com o objetivo de sensibilizar as pessoas para as doenças masculinas, e com ênfase na prevenção e diagnóstico precoce do cancro da próstata. A campanha começou na Austrália em 2003, batizada de *Movember*, e a sua comemoração acontece no Dia Mundial da Luta contra o Cancro da Próstata, realizado no dia 17 de novembro (Minuto Saudável, 2020).

Para além do "Outubro Rosa" e do "Novembro Azul", a LPCC conta com o apoio de parcerias e com donativos de várias entidades. Os donativos representam a principal fonte de rendimento da LPCC que permite proporcionar programas e atividades diárias para doentes com cancro e seus familiares, deteção precoce do cancro e apoio a investigação oncológica.

Como referido anteriormente, a LPCC conta com a generosidade dos cidadãos nomeadamente a contribuição com a declaração de rendimentos (0,5% do IRS). Nos casos criminais, como alternativa ao tratamento processual dos pequenos crimes, o Ministério Público pode propor injunções. Essas injunções estipuladas pela lei incluem um certo número de transferências para instituições privadas do Estado ou de solidariedade social. Assim, neste caso, o tribunal pode propor que o dinheiro apurado seja revertido para a LPCC (LPCC, 2020d).

Durante o desenvolvimento da sua missão, a LPCC mantém ainda várias parcerias de âmbito nacional com diversas entidades, que muitas vezes se convertem na contribuição para a mesma, doando um determinado valor pela compra de um produto ou serviço. No caso da marca *Intimissimi*, aquando direcionada à LPCC, na compra de um soutien, 2€ reverteram para apoiar a causa relativa à luta contra o cancro da mama (Chaves, 2020). O Sporting Clube de Portugal (SCP) também se juntou ao mês rosa, iniciando uma parceria com a LPCC. Durante o mês de outubro, o clube disponibiliza a todas as suas sócias um diagnóstico completo, desde que se desloquem aos hospitais e clínicas CUF de Alvalade. O clube divulga também, durante o mês de outubro, esta iniciativa, recorrendo às jogadoras da equipa principal de futebol feminino, através de pequenos vídeos em todas as plataformas digitais do clube. Desta forma as atletas leoninas sensibilizam todas as mulheres para a necessidade de prevenção da doença. (SCP, 2017). A MEO é exemplo de outro parceiro da LPCC, em que, por cada 400 pontos acumulados do pagamento das faturas, reverte em 12€ para a LPCC.
Por último, não é de esquecer que a LPCC conta com voluntários, sejam estes sobreviventes que já tenham passado pela mesma situação, dispostos a contar a sua história que oferecem um testemunho de esperança, enfermeiros e/ou médicos para o serviço de rastreio móvel, e cidadãos em geral que se comprometem com os utentes, criando campanhas de iniciativa à deteção e prevenção da doença.

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1.** Para além da consignação de IRS e donativos, de que outras formas é que os cidadãos podem contribuir para a LPCC?

Algumas indicações para reflexão – Elaboração própria de atividades de sensibilização com o objetivo de angariar fundos para a LPCC.

**Pergunta 2.** Que opinião têm acerca do apoio que a LPCC continua a dar durante a pandemia?

Algumas indicações para reflexão – O rastreio precoce, atividades físicas online e o apoio psicológico durante a pandemia é fulcral para a saúde mental e física dos doentes.

**Pergunta 3.** O que acham que poderia ser melhorado na LPCC? A que nível?

Algumas indicações para reflexão – Arranjar medidas de segurança para que o serviço móvel de rastreio seja possível de realizar ; linha de apoio ao doente oncológico funcionar 24h por dia; etc.

**4. CONCLUSÕES**

De todas as organizações sem fins lucrativos existentes em Portugal, a escolha foi a LPCC. Esta demonstrou ser uma organização particularmente inovadora nos últimos meses, em resposta ao contexto pandémico vivido, e consequentemente conciliou a parte tecnológica com a ajuda aos seus utentes e famílias. Para além disso, este estudo de caso permitiu uma visão mais realista da vida dos doentes oncológicos e uma melhor tomada de consciência de que, sem o auxílio da LPCC, estes não iriam ter a mesma atenção.

Esta organização tem vindo a evoluir e a priorizar o apoio a cada vez mais doentes oncológicos desde há 79 anos, estabelecendo-se como uma referência na sociedade. Destes casos, 30% a 50% podem ser prevenidos a tempo, sendo, portanto, números que a LPCC ajuda a diminuir. Por outro lado, 25% das pessoas em Portugal podem vir a contrair este tipo de doenças até aos 75 anos. Trata-se, assim, de uma organização com um significativo reconhecimento, responsabilidade e influência junto da sociedade portuguesa e no apoio ao doente oncológico (Observador Lab, 2019).

Com a realização deste trabalho foi possível compreender de uma forma mais aprofundada a história, o funcionamento e as diferentes formas de atuação da LPCC. Durante a pesquisa sobre a LPCC, foi permitido perceber como esta atua diariamente, inclusive, em situações mais problemáticas como esta que atravessamos a nível mundial. Ao longo da pesquisa pôde-se ainda verificar que, em momento algum, a LPCC "abandonou" os seus utentes, mantendo-se atenta e facultando soluções alternativas de acompanhamento.

O apoio psicológico que a organização disponibiliza é determinante na condição mental dos seus utentes, com a finalidade de não progredir para outras doenças do foro psicológico. Do mesmo modo, são disponibilizadas inúmeras atividades para que os utentes se mantenham ativos e mentalmente estáveis. No entanto, verificou-se alguns pontos a melhorar, mais concretamente o serviço móvel de rastreio, visto que com o Covid-19 este tipo de serviço deixou de ser prestados. A chegada da pandemia em março do corrente ano atrasou o processo, mas agora nove meses depois, os rastreios estão a ser retomados. No Norte do país há 630 mil mulheres elegíveis para os rastreios, contudo a LPCC já está a conseguir efetuar uma média de 50 rastreios por dia para converter o atrasado causado (Sic Notícias, 2020b).

Apesar de já se ter algum conhecimento de apoios e parcerias, foi instrutivo adquirir informação de que várias entidades realizam vendas ou campanhas publicitárias para que um valor simbólico seja revertido a favor da LPCC, facilitando aos doentes oncológicos e não oncológicos a obtenção de rastreios, deteção precoce, consultas e ajudas financeiras. Adicionalmente, cabe a cada cidadão ter a sensibilidade de contribuir com 0,5% do IRS, com donativos monetários, ou através de voluntariado.

Conclui-se que tudo o que foi referido anteriormente deve ser tido em conta, dado que o cancro não deixou de existir e a LPCC permanece com o seu apoio, proporcionando os seus cuidados.

A Liga Portuguesa Contra o Cancro faz o que se compromete a fazer.

## BIBLIOGRAFIA


CASES (2020), Cooperativa António Sérgio para a Economia Social: [https://www.cases.pt/utilidade-publica/], consultada em 29/10/2020.

Chaves. M (2020), A Intimissimi vai doar 2€ à Liga Portuguesa Contra o Cancro por cada soutien vendido, Saber Viver: [https://www.saberviver.pt/moda/intimissimi-liga-portuguesa-contra-o-cancro/], consultada em 07/11/2020.

Domingues, C. (2019), Tratamento inovador contra o cancro já salvou dois doentes terminais, Rádio ON FM: [https://www.onfm.pt/2019/10/22/tratamento-inovador-contra-o-cancro-já-salvou-dois-doentes-terminais/], consultado em 04/11/2020.

LPCC (2020a), Página web oficial da Liga Portuguesa Contra o Cancro: [https://www.ligacontracancro.pt/missao-objectivos-principios-e-valores/], consultada em 29/10/2020.

LPCC (2020b), Página web oficial da Liga Portuguesa Contra o Cancro: [https://www.ligacontracancro.pt/resenha-historica/], consultada em 29/10/2020.

LPCC (2020c), Página web oficial da Liga Portuguesa Contra o Cancro: [https://www.ligacontracancro.pt/financiamento/], consultada em 18/11/2020.

LPCC (2020d), Página web oficial da Liga Portuguesa Contra o Cancro: [https://www.ligacontracancro.pt/processosjudiciais/], consultada em 07/11/2020.

Lusa (2018), Liga Contra o Cancro recebeu prémio internacional pelo trabalho desenvolvido, Jornal Público: [https://www.publico.pt/2018/10/03/sociedade/noticia/liga-contra-o-cancro-recebeu-premio-internacional-pelo-trabalho-desenvolvido-1846132], consultado em 05/11/2020.

Lusa (2011), Liga Portuguesa Contra o Cancro faz hoje 70 anos, Diário de Notícias: [https://www.dn.pt/portugal/liga-portuguesa-contra-o-cancro-faz-hoje-70-anos-1822316.html], consultada em 29/10/2020.

Minuto Saudável (2020), Novembro azul: conheça a campanha e qual a sua importância, Minuto Saudável: [https://minutosaudavel.com.br/novembro-azul/], consultado em 10/11/2020.

Observador Lab (2019), Cancro: os números que já são uma realidade, Jornal Observador: [https://observador.pt/2019/05/14/cancro-os-numeros-que-ja-sao-uma-realidade/], consultada em 10/11/2020.

PMB (2019), Outubro Rosa e Novembro Azul alertam para a saúde da mulher e do homem, Prefeitura Municipal de Barroso: [https://barrosemdia.com.br/destaque/outubro-rosa-e-novembro-azul-alertam-para-a-saude-da-mlher-e-do-homem/], consultado em 07/11/2020.

Santos, H. (2020), Outubro Rosa, Biologia Net: [https://www.biologianet.com/curiosidades-biologia/outubro-rosa.htm], consultada em 10/11/2020.

SCP (2017), Sporting associa-se ao mês rosa, Sporting Club de Portugal: [https://www.sporting.pt/pt/noticias/clube/noticias/2017-10-15/sporting-cp-associa-se-ao-mes-rosa], consultada em 10/11/2020.

Sic Notícias (2020a), Exercício físico em estudo: doentes oncológicas no ginásio e no Jornal da Noite da SIC, Sic Notícias: [https://sicnoticias.pt/tenho-cancro-e-depois/e-depois/noticias/2020-10-30-Exercicio-fisico-em-estudo-doentes-oncologicas-no-ginasio-e-no-Jornal-da-Noite-da-SIC], consultado em 09/11/2020.

Sic Notícias (2020b), Retomados os rastreios ao cancro da mama na região Norte do País, Sic Notícias: [https://sicnoticias.pt/especiais/coronavirus/2020-10-15-Retomados-os-rastreios-ao-cancro-da-mama-na-regiao-Norte-do-pais], consultado em 04/11/2020.

Veloso, V. (2020), Não se esqueçam dos doentes oncológicos, Jornal de Notícias: [https://www.jn.pt/nacional/nao-se-esquecam-dos-doentes-oncologicos-pede-liga-portuguesa-contra-o-cancro-11999815.html], consultada em 10/11/2020.

Veloso, V. (2016) Liga Portuguesa Contra o Cancro 75 anos a combater a doença, Diário de Notícias: [https://www.dn.pt/opiniao/opiniao-dn/convidados/liga-portuguesa-contra-o-cancro75-anos-a-combater-a-doenca-5108922.html], consultado em 4/11/2020.

Sociedad Española de Oncología Médica (2017):1 de cada 2 hombres y 1 de cada 3 mujeres tendrá cáncer a lo largo de su vida. Nota de prensa. Disponible en: [https://seom.org/es/notas-prensa/105943-1-de-cada-2-hombres-y-1-de-cada-3-mujeres-tendra-cancer-a-lo-largo-de-su-vida]

Montserrat-Gauchi, J.; Llopis-Ripoll, C; Tur-Viñes, V. (2014): Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa: acciones lazo rosa en multinacionales de moda-belleza en España, Revista Fronteiras – Estudos Midiáticos 16(3): 146-156, DOI: 10.4013/fem.2014.163.01

Tur-Viñes, V.; Llopis-Ripoll, C.; Montserrat-Gauchi, J. (2013): Corporate social responsibility and Pink Ribbon Campaigns. The case of the Spanish beauty and fashion brands. Doxa.comunicación 18: 105-120.

# RIR PARA CURAR! OPERAÇÃO NARIZ VERMELHO

**Sandrina B. Moreira**
*(Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, CICE e BRU-IUL, Portugal)*

**Tatiana Reis**
**Rodrigo Moreira**
**Ana Paiva**
**Margarida Pinto**
**Samuel Cunha**

**RESUMO**

A Operação Nariz Vermelho (ONV) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) desde 2007. O seu conceito inovador é o de promover "consultas" de Doutores Palhaços e "receitar alegria" a pacientes pediátricos com vista a que consigam ter momentos felizes, acreditando contribuir assim para a sua recuperação. A sua génese disruptiva levou-a a iniciar em 2010, um projeto de investigação para avaliar o impacto da alegria na cura, com o Centro de Investigação em Educação - Universidade do Minho (CIEd-UM), o Centro de Investigação e de Intervenção Social - Instituto Universitário de Lisboa (CIS-IUL) e os Doutores da Alegria - Brasil. Durante o combate à pandemia Covid-19, continuou a inovar criando o projeto TV-ONV, que permitiu a entrada dos Doutores Palhaços nos serviços de internamento de pediatria, encerrados ao exterior pela Direção-Geral da Saúde (DGS).

**ABSTRACT**

The Operação Nariz Vermelho (ONV) is a Social solidarity private institution (IPSS) since 2007. Its key innovation is to promote weekly visits of Clown doctors to bring joyful moments to pediatric patients believing that being happy contributes to a better and faster recovery. Its disruptive genesis lead them to start an project investigation in 2010, to evaluate the impact of joy in the cure, in collaboration with the Education Research Centre - University of Minho (CIEd-UM), Research Centre for Social Intervention - Lisbon University Institute (CIS-IUL) and Doctors of Alegria - Brazil. During the fight against the Covid-19 pandemic, the ONV continued to innovate by creating the TV-ONV project, and thus entered the pediatric hospitalized services that were closed by the Directorate-General for Health (DGS) in Portugal.

## 1. INTRODUÇÃO

A Operação Nariz Vermelho - Associação de Apoio à Criança (ONV) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) no âmbito da animação cultural para crianças e jovens internados em serviços de pediatria hospitalar. A sua missão consiste em "receitar alegria às crianças hospitalizadas", com as visitas de Doutores Palhaços duas vezes por semana.

Confrontados com a pandemia Covid-19, reinventaram-se e inovaram criando a TV-ONV, canal no *YouTube* com o genérico que se mostra na Figura 1 e que permite que, de segunda a sexta-feira, às 11h00 e às 18h00, os Doutores Palhaços entrem nos serviços para a "consulta de alegria".

**Figura 1**. Genérico da TV-ONV (*YouTube*).



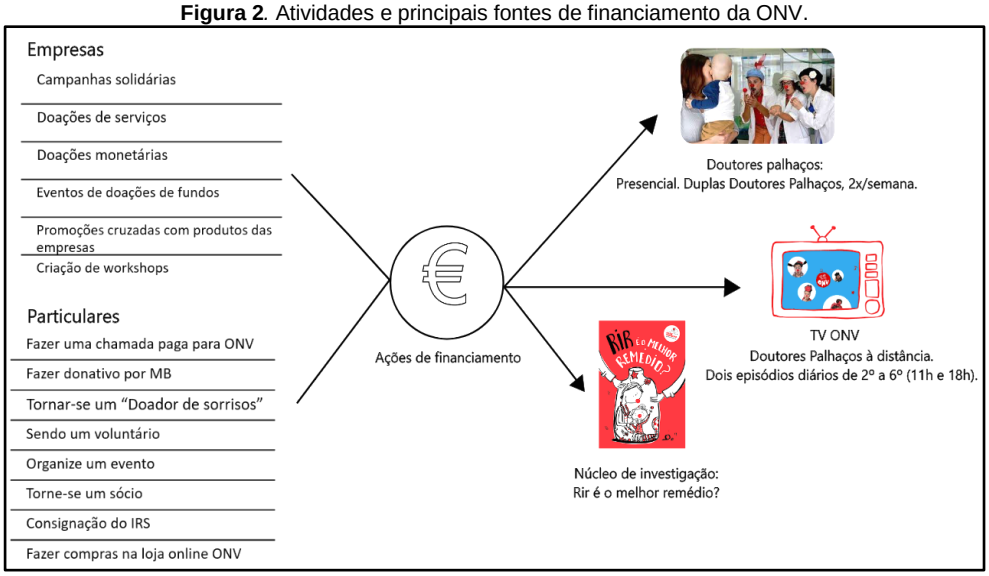

Fonte: Pereira (2020).

A organização ONV promove a inovação permanente com o seu núcleo de investigação científica que, em parceria com outras entidades, tem como principais objetivos: "avaliar os efeitos físicos, emocionais, psicossociais e organizacionais da intervenção dos Doutores Palhaços junto das crianças/adolescentes, familiares e profissionais de saúde." (ONV, 2015a).

Mais recentemente, a ONV com o projeto "Crescer com Impacto" na região centro, viu ser aceite a sua candidatura ao programa Portugal Inovação Social, financiado pelos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), no âmbito do Acordo de Parceria Portugal 2020 (PIS, 2020).

De entre as diversas formas de financiamento entre empresas e particulares que se ilustram na Figura 2, a ONV tem contado também com o apoio de organizações de renome internacional, nomeadamente a Fundação Calouste Gulbenkian (FCG, 2020).

**Figura 2**. Atividades e principais fontes de financiamento da ONV.




Fonte: Autoria própria.

A ONV foi criada oficialmente em 2002 por Beatriz Quintella (Nascimento: 1963, Rio de Janeiro – Falecimento: 2013, Portugal), com o apoio de dois artistas amigos, Bárbara e Mark, e, a nível institucional, da companhia farmacêutica multinacional britânica Glaxo SmithKline (GSK) (ONV, 2020a). A ideia surge em 1993 quando, na sequência de ter percebido que esta atividade já ocorria nos Estados Unidos da América (EUA) e considerar que algo do género fazia falta em Portugal, a "Doutora da Graça", especializada em patologia do Pato (Beatriz Quintella), iniciou o projeto de animação cultural para crianças e jovens internados no Hospital Dona Estefânia, que descrevia como "receitando alegrias às crianças hospitalizadas". Só anos mais tarde, em 2007, conseguiu o estatuto de IPSS no segmento de animação cultural de apoio

a crianças e jovens. No Hospital Dona Estefânia foi inaugurado, em 2015, o "Jardim da Bia" em homenagem à fundadora da ONV (DS, 2015).

Atuando entre a ciência e a emotividade da humanidade, toda a atividade junto dos pacientes pediátricos é desempenhada por artistas palhaços profissionais contratados (Doutores Palhaços), em colaboração com os profissionais de saúde que deles cuidam, criando intervenções adaptadas a cada criança/jovem. A direção artística, desenvolvimento e formação contínua especializada dos Doutores Palhaços é assegurada pela ONV. Segundo informação disponibilizada no último Relatório de Gestão da ONV, o processo de recrutamento dos Doutores Palhaços é rigoroso, com ações de formação intensa, programadas quinzenalmente ("Encontrões"), mensalmente ("Sextinhas") e semestralmente, assim como parcerias de formação internacional (ONV, 2020b). Para dar apoio a toda esta estrutura artística, que conta atualmente com 32 doutores palhaços, existe um conjunto de cerca de 16 pessoas que trabalham para promover e ampliar a abrangência dos serviços de pediatria protocolados e com os parceiros de financiamento e investigação de toda esta organização.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

A Operação Nariz Vermelho - Associação de Apoio à Criança (ONV) é utópica na medida em que visa "receitar alegria" como forma de tratamento a crianças e jovens hospitalizadas. Conforme se define no "Manual para transformar o mundo", "o empreendedorismo social é o processo de identificação e implementação de soluções inovadoras para problemas importantes e negligenciados da sociedade. Quando as soluções encontradas são mais eficazes e eficientes do que as que estão institucionalizadas obtemos uma inovação social" (Santos et al., 2015, p. 15). Nesta perspetiva e na impossibilidade de promover as suas "consultas de alegria" semanais com os Doutores Palhaços em serviços de pediatria hospitalar, devido à atual situação de pandemia Covid-19, a ONV inovou perseguindo a utopia e criou o canal no YouTube TV-ONV. Trata-se da televisão da ONV, onde se disponibilizam "duas consultas diárias", às 11h00 e às 18h00, de segunda a sexta-feira, entrando desta forma nos serviços de pediatria dos hospitais protocolados e na comunidade global, a todos quantos em canal aberto acedem aos conteúdos.

Com a preocupação de criar impacto e envolver a comunidade científica e a sociedade civil em geral, para além de alicerçar a escalabilidade, a ONV promove o seu núcleo de investigação, em parceria com o Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho (CIEd-UM), responsável pela coordenação científica, e a consultoria do Centro de Investigação e de Intervenção Social do Instituto Universitário de Lisboa (CIS-IUL) e dos Doutores da Alegria no Brasil. Os principais resultados deste projeto de investigação, referentes ao período de 2010 a 2016, foram publicados no livro "Rir é o melhor remédio?", com o apoio do Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu (EEE) e da Noruega, Islândia e Liechtenstein, no âmbito do programa Cidadania Ativa da Fundação Calouste Gulbenkian (FCG) (ONV, 2015b). Este núcleo de investigação tem ainda mais seis estudos complementares entre teses de mestrado e doutoramento (ONV, 2015c). Diversos são também os estudos complementares de âmbito internacional, nomeadamente com o projeto *Clown Mapa Mundi* que consiste no "Mapeamento mundial das organizações de palhaços de hospital" (ONV, 2020c).

A atividade da ONV junto do seu público-alvo começou em 1993 em três unidades: Hospital de Santa Maria, Instituto Português de Oncologia e Hospital Dona Estefânia. Como se observa na Figura 3, no início de 2020 já atua em 17 unidades, sendo que ambiciona chegar a todos os serviços de pediatria hospitalar nacionais.

Em 2007, a ONV conseguiu o estatuto de IPSS, cuja definição segundo a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) é a seguinte: "pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público" (CASES, 2020a, p. 4).

Genericamente, as IPSS, juntamente com as Cooperativas, Mutualidades e Misericórdias são as organizações da Economia Social mais reconhecidas e conhecidas em Portugal (Sousa, 2019). Trata-se de um terceiro sector estudado no âmbito das ciências económicas que é intervencionado por um conjunto de pessoas que se reúnem com o objetivo de colmatar as necessidades das comunidades que não são apelativas (lucrativas) para as organizações privadas nem suficientemente salvaguardadas pelo Estado.

Segundo CASES (2014), esta especificidade da economia é objeto de discussão desde o início do século XIX na Europa, onde se registaram inúmeros casos de sucesso e fracasso. Ainda segundo o mesmo autor, é de referir que as organizações deste sector, com gestão eficiente e centrada no indivíduo, têm demonstrado uma maior capacidade de resiliência às crises económicas vividas no início do século XXI, levando a que se olhe mais para este "novo" paradigma da economia em oposição ao capitalismo puro e duro que maioritariamente existe no sector privado.

As organizações do sector social têm a particularidade de se suportar em grande parte por abnegado trabalho voluntário, além de que os resultados positivos (lucros) dos exercícios de gestão não podem ser distribuídos pelas pessoas que compõem a organização, tendo que ser reinvestidos na prossecução dos fins da organização.

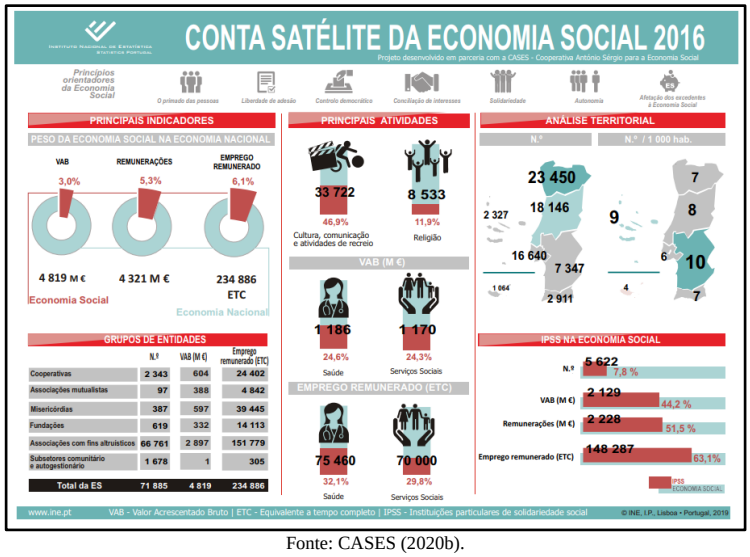
**Figura 3**. Implantação nacional da ONV.




Fonte: (ONV, 2020d).

O sector da economia social está em crescimento em Portugal, segundo a Conta Satélite da Economia Social (CSES). Considerando os resultados da última edição da CSES e relativa ao ano de 2016, o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da economia social registou um aumento de 14,6% em termos nominais face a 2013, representando 3,0% do VAB da economia nacional. A Figura 4 releva ainda que a economia social somava 5622 entidades identificadas como IPSS, completando 7,8% do total de organizações do sector, cuja distribuição se faz por Associações Com Fins Altruísticos (ACFA), Associações Mutualistas, Cooperativas, Fundações e Misericórdias.

**Figura 4.** Conta satélite da economia social 2016 da CASES (com autorização do INE).




Fonte: CASES (2020b).

Sendo fundamental a sustentabilidade económica deste tipo de entidades da economia social, no caso da ONV, esta tem demonstrado bastante criatividade também nas atividades de financiamento. O ponto de contacto inicial é a página web (ONV, 2020e), onde se disponibilizam:

- Lojinha da ONV - Online: onde se pode adquirir *merchadising*, como sejam narizes vermelhos, t-shirts ONV, livros ONV, etc;

- Número de telefone de valor acrescentado;

- IBAN para donativos diretos;

- Conjunto de soluções de financiamento para empresas e particulares.

As atividades desenvolvidas pela ONV são reconhecidas por diversas entidades; de referir:

- Prémio Serviço Social pelo Hospital do Futuro (2006) - Distinção do trabalho realizado por pessoas ou entidades que tenham contribuído para o desenvolvimento da saúde em Portugal e para estimular a partilha de experiências inovadoras.

- Diploma de Reconhecimento e Mérito pela Ordem dos Médicos (2006) - Distinção pela importância da presença do doutor palhaço como parte integrante do processo de recuperação nos serviços hospitalares.

- Prémio dos Direitos Humanos pela Assembleia da República (2009) (ARP, 2009) - Distinção com a medalha de ouro.

- Prémio Especial de Solidariedade *SuperBrands* - Marca Social (2014) - Distinção por ser considerada prestadora de bens e serviços com claros benefícios para a comunidade de forma diferenciadora.

- ES+ - Iniciativa de Alto Potencial em Inovação e Empreendedorismo Social (2012-2014 e 2014-2016) - Distinção por ser considerado um caso de sucesso e boas práticas de inovação e empreendedorismo social.

- *Pumpkin Award* - Melhor Causa para Crianças e Famílias (2016 e 2017) - Distinção feita pela organização Pumpkin Award a entidades que prestam serviços a famílias.

- Prémios Sophia (2019) - Distinção feita pela Academia Portuguesa de Cinema na categoria de Melhor Documentário para documentário "Doutores Palhaços", produção de Força Maior.

Por último, a nível estatal, com a realização anual do dia do nariz vermelho, no dia da criança (1 de junho), a ONV promove em parceria com a Direção-Geral da Educação (DGE) atividades de sensibilização e angariação de fundos (DGE, 2020).

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1.** Será que alguém alegre potencia interiormente a sua recuperação física? Até que ponto focarmo-nos no lado positivo do que nos vai acontecendo melhora a nossa vida?

Questionamos em que medida as crianças e jovens que têm as "consultas de alegria", têm melhoria nos seus tratamentos. Segundo as diversas investigações da ONV e parceiros, há evidências entre a alegria e os seus impactos positivos na recuperação do paciente.

**Pergunta 2.** A brincar, a brincar, vamos vigiar! As visitas dos Doutores Palhaços são mais uma forma de vigilância, onde o dever cívico de proteção de menores está sempre presente?

Esta questão coloca-se na medida em que a ONV tendo formação e sensibilidade para perceber os sinais de disfunções de comportamento saudável, pode ser mais uma forma de sinalizar comportamentos traumáticos e reportá-los às autoridades de proteção de menores.

**Pergunta 3.** Será a economia social o expoente máximo da nossa vida em comunidade? Quais os pilares da economia social que a diferenciam e que a levam a ser mais resiliente em contexto de crise económica?

Sendo a economia social cada vez mais impulsionada por empreendedores sociais, motivados pela vontade de transformar o mundo, até que ponto o facto de terem como foco a melhoria de um qualquer aspeto da vida da pessoa no nosso planeta, potencia neles capacidades técnicas e emocionais que os restantes gestores não têm.

**Pergunta 4.** Qual o impacto provocado pela pandemia Covid-19 no trabalho diário dos Doutores Palhaços, uma vez que a sua atividade é em espaços públicos? Quais as dificuldades encontradas a nível pessoal e de coordenação de equipas?

Com a atual pandemia Covid-19 diversos foram os impactos relatados em todos os profissionais da economia. Em que medida as dificuldades encontradas terão sido relativizadas, tendo a ajuda da motivação extra que sabemos que os empreendedores sociais transportam. Terá a TV-ONV servido como canal para libertar frustrações dos Doutores Palhaços?

## 4. CONCLUSÕES

Escolhemos o caso da Operação Nariz Vermelho - Associação de Apoio à Criança (ONV) por ser uma organização que de alguma forma já cruzou a vida de todos os elementos do grupo de trabalho, ou por termos feito simplesmente parte do público-alvo, ou ainda por considerarmos que o seu paradigma é efetivamente utópico / inovador e disruptivo, para além de fazer realmente a diferença na vida dos com os quais se cruza.

Consideramos que a atividade de promover "consultas" de Doutores Palhaços e "receitar alegria" a pacientes pediátricos deveria abranger todo o território nacional, uma vez que os seus benefícios são efetivos. É também uma organização que gostaríamos de ver parceira de investigação do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) e parceira de atividades da Associação Académica do Instituto Politécnico de Setúbal (AAIPS), no âmbito das suas atividades de acolhimento de

novos estudantes. De igual forma com as escolas profissionais e superiores do ensino artístico nacional, tanto nos protocolos de voluntariado como dando-se a conhecer aos diversos estudantes internacionais que temos.

Segundo os documentos de gestão da ONV, designadamente, o Relatório de Gestão 2019 (ONV, 2020b) e as Demonstrações Financeiras do exercício de 2019 (ONV, 2020f), esta é uma organização sólida e com dimensão de Pequena e Média Empresa (PME), uma vez que ronda os 50 colaboradores, movimentando mais de 1.400.000,00€ em financiamento de diversas fontes, e tendo um resultado líquido em 2019 no valor de 146.185,72€. Acresce que, desde 2002, já realizou 624.058 "consultas da especialidade dos doutores palhaços a crianças e jovens hospitalizados", sendo que 53.388 das quais ocorreram em 2019.

Potenciando a utopia da missão da ONV, quem sabe se um dia a veremos nos diversos serviços de adultos e geriatria hospitalar. Afinal, acreditamos que Rir é mesmo o melhor remédio!

## BIBLIOGRAFIA


ARP (2009), Prémio Direitos Humanos 2009, página web oficial [https://www.parlamento.pt/Paginas/2009_DiaNacionalDireitosHumanos.aspx], Assembleia da República Portuguesa (ARP), consultado em 14/11/2020.

CASES (2020a), *Guia Prático da Economia Social*, Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, Projeto Y.ES. [https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2019/09/Guia_Pr%C3%A1tico_da_Economia_Social.pdf], consultado 06/11/2020.

CASES (2020b), Conta Satélite de Economia Social 2016 [https://www.cases.pt/contasatelitedaes/], Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), consultado em 06/11/2020.

CASES (2014), *Textos de Economia Social* [https://cases.pt/wp-content/uploads/Textos_de_economia_social.pdf], Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), consultado em 06/10/2020.

DGE (2020), página web oficial [https://www.dge.mec.pt/noticias/dia-do-nariz-vermelho-1-de-junho], Direção Geral da Educação (DGE), consultado em 06/11/2020.

DS (2015), Operação Nariz Vermelho inaugura Jardim da Bia no Hospital Dona Estefânia [http://www.diariodasaude.pt/operacao-nariz-vermelho-inaugura-jardim-da-bia-no-hospital-dona-estefania/], Diário da Saúde (DS), consultado em 14/11/2020.

FCG (2020), Qualificar e Capacitar para a Boa Governação, [https://gulbenkian.pt/programas/cidadania-ativa1/projetos-apoiados/projetos-dominio-atuacao-c/], Fundação Calouste Gulbenkian (FCG), consultado 14/11/2020.

ONV (2020a), A fundadora, página web oficial [https://www.narizvermelho.pt/epages/1290-080722.sf/pt_PT/?ObjectPath=/Shops/1290-080722/Categories/ONV/QuemSomos/Hist%C3%B3ria/A_nossa_aFundadora], consultado em 06/11/2020.

ONV (2020b), ONV Relatório de Gestão 1 [https://www.narizvermelho.pt/epages/1290-080722.sf/pt_PT/?ObjectPath=/Shops/1290-080722/Categories/ONV/QuemSomos/Relat%C3%B3riosAnuais/Relatorio_2019], Operação Nariz Vermelho (ONV), consultado em 06/11/2020.

ONV (2020c), Mapeamento Mundial das Organizações de Palhaços de Hospital [https://www.narizvermelho.pt/epages/1290-080722.sf/pt_PT/?ObjectPath=/Shops/1290-080722/Categories/ONV/QuemSomos/CentrodePesquisa/Clown_Mapa_Mundi], Operação Nariz Vermelho, consultado em 06/11/2020.

ONV (2020d), Hospitais onde trabalhamos [https://www.narizvermelho.pt/epages/1290-080722.sf/pt_PT/?ObjectPath=/Shops/1290-080722/Categories/ONV/HospitaisOndeTrabalhamos], Operação Nariz Vermelho (ONV), consultado em 06/11/2020.

ONV (2020e), página web oficial [http://www.narizvermelho.pt], Operação Nariz Vermelho (ONV), consultado em 06/11/2020.

ONV (2020f), Demonstrações Financeiras do Exercício de 2019 [https://www.narizvermelho.pt/WebRoot/Store/Shops/1290-080722/MediaGallery/ONV_DFs_2019.pdf], Operação Nariz Vermelho (ONV), consultado em 06/11/2020.

ONV (2015a), Núcleo de Investigação Científica, página web oficial [https://www.narizvermelho.pt/epages/1290-080722.sf/pt_PT/?ObjectPath=/Shops/1290-080722/Categories/ONV/QuemSomos/CentrodePesquisa], Operação Nariz Vermelho (ONV), consultado em 06/11/2020.

ONV (2015b), Projeto "Rir é o melhor remédio?", página web oficial [https://www.narizvermelho.pt/epages/1290-080722.sf/pt_PT/?ObjectPath=/Shops/1290-080722/Categories/ONV/QuemSomos/CentrodePesquisa/Rir_e_o_Melhor_Remedio/Livro_Rir_e_o_Melhor_Remedio], Operação Nariz Vermelho (ONV), consultado em 06/11/2020.

ONV (2015c), Estudos Científicos, página web oficial [https://www.narizvermelho.pt/epages/1290-080722.sf/pt_PT/?ObjectPath=/Shops/1290-080722/Categories/ONV/QuemSomos/CentrodePesquisa/Rir_e_o_Melhor_Remedio/Os_Estudos], Operação Nariz Vermelho (ONV), consultado em 06/11/2020.

Pereira, S. (2020), Novo Canal com Nariz Vermelho e a Prescrever Alegria [https://www.publico.pt/2020/04/13/impar/noticia/novo-canal-nariz-vermelho-prescrever-alegria-1911759], Jornal Público, consultado em 06/11/2020.

PIS (2020), "Crescer com impacto", página web oficial [https://inovacaosocial.portugal2020.pt/en/project/programa-de-visitas-dos-doutores-palhacos-da-operacao-nariz-vermelho/], Portugal Inovação Social, consultado em 14/11/2020.

Santos, F., Salvado, J., Carvalho, I. e Azevedo, C. (2015), *Manual para transformar o mundo*, Fundação Calouste Gulbenkian (FCG), Have a Nice Day. [https://www.ies-sbs.org/media/filer_public/40/ff/40ff37dc-48a2-40d1-80cb-2903874d8302/manual_para_transformar_o_mundo.pdf], consultado em 14/11/2020.

Sousa, R. (2019), *A Economia Social em Tempos de Envelhecimento: Projeto de uma Comissão de Proteção ao Idoso no Concelho de Paredes*, relatório de estágio do mestrado em Economia Social, Minho, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho (EEG-UM).

# SOUJI: MARKETING CON CAUSA

***Clementina Galera Casquet***
*(Universidad de Extremadura, España)*

***Welma Alves de Oliveira***

**RESUMEN**

Este trabajo se centra en el análisis de la empresa SOUJI, una organización rentable que convierte el aceite de cocina en detergente líquido. SOUJI no sólo se centra en un producto respetuoso con la naturaleza, sino que también asigna parte de sus beneficios a la organización social CRISOL. SOUJI es una empresa joven, cuyo objetivo es contribuir con el futuro, en lo que respecta a los grandes problemas ambientales, especialmente relacionados con la contaminación del agua, mediante la eliminación de los aceites vegetales del medio ambiente. Así, a través de su producto, que lleva el nombre de la empresa, una fórmula que transforma el aceite vegetal usado en un jabón/detergente líquido en sólo un minuto, la empresa ha marcado una gran diferencia, y su impacto en la sociedad española ya se puede ver.

**ABSTRACT**

This paper focuses on the analysis of the SOUJI company, a profitable organization that converts cooking oil into liquid detergent. SOUJI not only focuses on a nature-friendly product, but also allocates part of its profits to the social organization CRISOL. SOUJI is a young company, whose objective is to contribute to the future, as far as the great environmental problems are concerned, especially those related to water pollution, by eliminating vegetable oils from the environment. Thus, through its product, which bears the name of the company, a formula that transforms used vegetable oil into a liquid soap/detergent in just one minute, the company has made a big difference, and its impact on Spanish society can already be seen.

## 1. INTRODUCCIÓN

SOUJI es un *startup* que comercializa una fórmula revolucionaria que transforma aceite vegetal usado en un jabón/detergente líquido con una agradable y duradero aroma, en solo un minuto, de forma sostenible, segura, rápida y eficiente. Es un negocio muy innovador, pero aún no han salido de pérdidas, debido a que todavía invierten mucho en investigación[13]. Pero mismo así, SOUJI dona en 5% de los beneficios a acciones sociales en corporaciones como CRISOL, siendo posible ubicar este proyecto dentro del concepto de marketing con causa.

Galán y Galera (2012) citado por Galán y Galera (2017, p. 47-48) explica lo que es marketing con causa:

> "… la combinación de la ampliación del concepto de marketing desde finales de los sesenta (se extiende al ámbito no lucrativo y adquiere una dimensión social), la mayor sensibilización de los consumidores con los problemas medioambientales y sociales el reconocimiento de la responsabilidad social de las empresas y la necesidad de las ONL de obtener fondos con los que financiarse y dar a conocer su misión, creó la base para que las organizaciones lucrativas y no lucrativas colaboran conjuntamente y en mayor medida, surgiendo así el marketing con causa".

La fundación de la empresa se remonta al año de 2015, cuando sus cofundadores, Sergio Fernández, un ingeniero medioambiental, preocupado con la contaminación marítima causada por verter el aceite recién usado en el fregadero, juntamente con su pareja, Catalina Trujillo, han decidido contratar a un ingeniero para crear una fórmula para producir un detergente a partir del aceite usado (ver figura 1). Después de dos años y medio de investigación, la fórmula estaba lista. En 2017 el souji, nombre que significa 'limpieza y pulcritud' en japonés, un componente químico, a base de minerales, que, al ser mezclado con aceite usado de cocina, en apenas 1 minuto, crea un jabón/detergente que puede ser usado para la limpieza del hogar, de ropa, lavavajillas y friegasuelos, estaba listo para ser puesto en el mercado. Además, souji es un detergente que contamina 96% menos que un limpiador común.

**Figura 1.** Los cofundadores de SOUJI presentan el producto.




Fuente: https://elpais.com/economia/2019/09/11/actualidad/1568218556_784739.html, a fecha de 14/11/2020.

De esta forma nace SOUJI, una empresa que invierte el 100% de sus dividendos en pesquisas para mejorar el producto y así contribuir para reducción de la contaminación del agua en el mundo. El desempeño de la compañía está de acuerdo con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 6 (Agenda 2030 da ONU) y por esa labor pertinente ha sido reconocida en España y a nivel internacional por su contribución a la preservación del agua potable, un recurso natural esencial para la supervivencia del hombre y del planeta.

[13] https://elpais.com/economia/2019/09/11/actualidad/1568218556_784739.html, a fecha de 14/11/2020.

Lo que diferencia SOUJI de las demás empresas es que su ánimo de lucro está directamente ligado à sustentabilidad ambiental y aun dona 5% de los beneficios a acciones sociales en corporaciones como CRISOL.

Debido a su relevante labor social y a la calidad de su producto, SOUJI cumple con su responsabilidad social corporativa (RSC) y cuenta con las certificaciones ISO 9001 y 14001, STANPA, PETA, y APLLUS+, que garantiza que se trata de un compuesto dentro de la reglamentación ecológica.

Pero ¿hay diferencias entre la RSC y el marketing con causa? Galán y Galera (2014, p. 4) citando a Ferrell (2010) explica bien el tema:

> "Ferrell (2010) considera dos teorías como la base de todo ello: la teoría de los stakeholders y la teoría de la ventaja de recursos. Este autor une ambas teorías y considera que las actividades socialmente responsables pueden ser un recurso que proporcione una ventaja competitiva. El marketing con causa, como un tipo de iniciativa de RSC (Kotler y Lee, 2005), podría, por tanto, ser una fuente de ventaja competitiva para aquellas empresas que lo lleven a cabo".

En este sentido, Santesmases (1999) y Kotler y Lee (2005), citados por Galán y Galera (2014, p. 6), entienden que el marketing con causa puede definirse como:

> "…una iniciativa de RSC que consiste en un acuerdo entre una empresa y una ONG para colaborar en una causa social y obtener, de esta manera, un beneficio mutuo. El compromiso de la empresa se centra en contribuir (económicamente o en especie) a la causa en función de las ventas realizadas o uso de un producto (la donación dependerá, por tanto, del comportamiento del consumidor)".

Así pues, en vista de los conceptos mencionados anteriormente, se entiende que SOUJI no sólo actúa en consonancia con la RSC, sino que también desarrolla una estrategia de marketing con causa, ya que dona un porcentaje de sus ventas a causas sociales.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

### 2.1 El producto souji

Como se ha mencionado, souji es un proyecto claramente sostenible que busca la contribución de la gente para preservar nuestro planeta, dentro de los objetivos de la economía circular de lograr cero residuos. Es un producto que permite transformar el aceite de cocina ya utilizado en el jabón líquido, a través de un proceso sencillo basado en los métodos tradicionales de fabricación de jabón a partir de aceite vegetal, pero sin el uso de la sosa cáustica y de las fuentes de calor (ver figura 2).

**Figura 2.** La utilización de souji es sencilla.




Fuente: https://souji.es/sobre-souji/, a fecha 14/11/2020.

Además, en línea con las políticas de la compañía, el embalaje se hace de cartón reciclado y biodegradable, cuyo interior contiene una bolsa con un 70% menos de plástico que las bolsas comunes, con el preparado a mezclar con el aceite usado para su conversión en jabón. Todos materiales son 100% reciclables, incluido el tapón, todo pensado para respetar el medio ambiente y minimizar al máximo el impacto en el ecosistema.

Cabe señalar que a finales de 2020 SOUJI recibió el Premio Europeo de Medio Ambiente en la categoría de producto por el Ministerio de Medio Ambiente y Transición Ecológica de España, reconociendo los valores ejemplares de la empresa, un proyecto íntegramente español y que cuenta con el Certificado ISO 14001[14].

El producto se vende en:

- botella de 1 litro: con el contenido de 770 mL, reciclas 230 mL de aceite. Se puede hacer la mezcla en el proprio envase y utilizarlo varias veces, si adquieres la bolsa recarga;
- bolsa recarga: contenido de 770 mL. Se puede hacer la mezcla en el envase de souji o cualquier botella que desees utilizar. Posee 70% menos plástico que un envase común;
- ecopack: el ecopack es compuesto por una botella más una bolsa de recarga de souji;
- bag in box de 20 litros: este formato es destinado a establecimientos que deseen reciclar su aceite, de manera instantánea y con respecto al medio ambiente, o a tiendas con venta a granel, que deseen vender el producto al peso a sus clientes.

Las cantidades indicadas anteriormente permiten la preparación de 1 litro de souji. Para otras cantidades del producto, se recomienda utilizar la calculadora disponible en la página web de la empresa (Figura 3).

**Figura 3.** La calculadora de souji.




Fuente: https://souji.es/como-usar-souji/, a fecha de 14/11/2020.

Según datos del Ministerio para la Transición Ecológica, en España se consumen al año aproximadamente 850.000 toneladas de aceite, con un aproximado de unos 150 millones de litros anuales de aceite vegetal usado[15] y se estima que el consumo debe subir un 10% en los próximos años[16]. Una buena parte de este aceite se convierte en residuos y cada hogar produce anualmente una media de 12 litros de aceite usado, y los métodos de reciclaje utilizan la mayoría de estos desechos para fabricar biodiesel, pero parte de estos aceites son derramados por el fregadero, lo que facilita la formación

[14] https://elcierredigital.com/medioambiente/30206407/aceite-transformado-jabon-souji-premios-medio-ambiente.html, a fecha de 8/1/2021.
[15] https://elcierredigital.com/medioambiente/30206407/aceite-transformado-jabon-souji-premios-medio-ambiente.html, a fecha de 8/1/2021.
[16] https://efectocolibri.com/souji-upcycling-de-aceite-usado-a-jabon-y-detergente-ecologico/, a fecha de 14/11/2020.

de películas en los ríos, alterando sus ecosistemas. Pero lo más grave ocurre cuando el aceite se libera en la naturaleza, sin reciclar, ya que un litro de la substancia puede contaminar hasta un millón de litros de agua (DEFRA[17]).

Además, la Fundación Aquae registra en su página web que "El aceite es un contaminante del agua especialmente agresivo que provoca un grave daño a la biodiversidad acuática. (…) Es fundamental reciclar estos productos para evitar que lleguen al agua y provoquen daños irreversibles"[18], dado que sólo el 0,07% del agua de la Tierra es potable y este porcentaje se reduce cada año debido a la contaminación, y que más del 2.1 mil millones de personas no tienen acceso a agua potable administrada[19].

Los datos publicados por la Organización Mundial de la Salud - OMS sobre el futuro de la humanidad, en lo que respecta al acceso al agua, son catastróficos. Echale un vistazo:

- "En 2015, el 71% de la población mundial (5200 millones de personas) utilizaba un servicio de suministro de agua potable gestionado de forma segura - es decir, ubicado en el lugar de uso, disponible cuando se necesita y no contaminado.
- El 89% de la población mundial (6500 millones de personas) utilizaba al menos un servicio básico - es decir, una fuente mejorada de suministro de agua potable para acceder a la cual no es necesario un trayecto de ida y vuelta superior a 30 minutos.
- 844 millones de personas carecen incluso de un servicio básico de suministro de agua potable, cifra que incluye a 159 millones de personas que dependen de aguas superficiales.
- En todo el mundo, al menos 2000 millones de personas se abastecen de una fuente de agua potable que está contaminada por heces.
- El agua contaminada puede transmitir enfermedades como la diarrea, el cólera, la disentería, la fiebre tifoidea y la poliomielitis. Se calcula que la contaminación del agua potable provoca más de 502 000 muertes por diarrea al año.
- De aquí a 2025, la mitad de la población mundial vivirá en zonas con escasez de agua.
- En los países menos adelantados, el 22% de los centros sanitarios carecen de fuentes de agua, el 21% de servicios de saneamiento, y el 22% de servicios de gestión de desechos"[20].

Así, el producto desenvuelto por SOUJI es muy importante para la sociedad, una vez que contribuye para que el aceite no sea liberado en el fregadero o en la naturaleza y así preservar la calidad del agua, para que todos tengan acceso al agua potable hoy y en el futuro.

**2.2 La empresa SOUJI**

SOUJI es una empresa que nació de un sueño de generar beneficios, pero con el norte de hacer un mundo mejor, más limpio, más sano y sostenible, por medio de la preservación del medio ambiente, eliminando los aceites de cocina usados de la naturaleza. Además de la razón misma de la existencia de la empresa basada en la responsabilidad social, SOUJI abrazó el marketing con causa, seleccionando una ONG para recibir el 5% de sus beneficios y así contribuir aún más a la causa social.

El trabajo desenvuelto por SOUJI ha sido posible debido al trabajo de investigación del Instituto Químico de la Universidad Ramon Lluis de Barcelona, con esfuerzo y fondos proprios.

SOUJI ya tiene logrado comercializar su producto, además de su web, en más de 60 tiendas españolas como Biosfera de El Corte Inglés, Carrefour y los supermercados Bio c'bon Twenergy, en la web del Club de inventores y otros. En la página web de la empresa tiene un buscador de tiendas, onde se puede encontrar las tiendas físicas y online de ventas del producto (Figura 4).

[17] Ibidem.
[18] https://www.fundacionaquae.org/reducir-contaminacion-agua/, a fecha de 8/1/2021.
[19] https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5458:oms-2-1-bilhoes-de-pessoas-nao-tem-agua-potavel-em-casa-e-mais-do-dobro-nao-dispoem-de-saneamento-seguro&Itemid=839, a fecha de 8/1/2021.
[20] https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/drinking-water, a fecha de 8/1/2021.

**Figura 4**. Tiendas físicas y online de ventas de souji.




Fuente: https://souji.es/tiendas-fisicas/, a fecha de 14/11/2020.

SOUJI facturó alrededor de 20.000 euros en 2018, el año siguiente a su creación, y sólo en el primer trimestre de 2019 pudo triplicar esta cifra, demostrando que los consumidores valoran las acciones de las empresas que más contribuyen a la sociedad. Dado que las ganancias de la empresa han ido aumentando constantemente, es razonable concluir que una parte de los consumidores de jabón líquido están dispuestos a comprar productos producidos por empresas que tienen un compromiso socioambiental, aunque los productos mencionados son un poco más caros que productos de la competencia.

Este es también el entendimiento de Buil, Melero y Montaner (2012 apud Calderón y Fernández, 2019, p.3):

> "Una estrategia de marketing a través de la cual una empresa colabora con una causa social a cambio de que el consumidor compre sus productos y servicios. Su uso (…) pretende fortalecer la posición de la compañía, aumentando las ventas de sus productos y servicios, mejorando su imagen y posicionándose como una organización socialmente responsable. El marketing con causa permite, además, alcanzar otros objetivos como contribuir a la mejora de la sociedad".

En vista de ello, se entiende que la empresa se ha beneficiado de su causa social, demostrando que el marketing con causa es un buen aliado de la empresa, especialmente si se considera que las empresas multinacionales, con amplio poder económico, dominan el mercado del jabón líquido en gran parte del mundo.

Para Guillén (2006) el compromiso con el desarrollo sustentable y con el medio ambiente debe ser responsabilidad de todos, incluyendo de las empresas, una vez que el ser humano tiene la capacidad de juzgar las consecuencias de sus actos y de dar respuesta de ellos y así adquiere su carácter de norma ética en la medida en que es un bien fundamental de la persona, como sigue:

> "La responsabilidad social ante el medio ambiente implica que las personas y las organizaciones, por actuar de modo racional y libre, están en condiciones de valorar los efectos de sus acciones para con el medio ambiente, y por ser éste un bien común, presente y futuro, debe ser respetado. Y como todo bien humano, para su logro requiere de virtudes personales que pueden ser desarrolladas y educadas, y que se refieren, precisamente, a los comportamientos habitualmente respetuosos con el entorno, incluidos aquellos que se producen en la organización" (p. 290-291).

Así, en este nuevo contexto de concienciación de la sociedad sobre la responsabilidad de las empresas con lo social y el medio ambiente, sería muy bien visto por los clientes la acción de las empresas productoras de aceite, a través del marketing con causa, para asignar parte de sus beneficios a las ONG que trabajan para la preservación del medio ambiente, y, así como SOUJI, contribuir a la preservación del medio ambiente, mitigando el impacto de sus productos en la naturaleza.

SOUJI nació, como ya se ha mencionado, con la búsqueda por una solución al problema de los desechos de aceite usado y su vertido al medioambiente y así, ayudar a las personas a reciclar tu aceite usado, colaborando con la sostenibilidad de planeta para hacer un mundo mejor y más limpio.

Tiene un compromiso con el planeta y con sus clientes: dedica una parte importante de sus beneficios a la investigación y desarrollo de nuevas maneras de presentar el producto y hacerlo más económico y viable. Pero también, dona el 5% de los beneficios a acciones sociales, por medio de organizaciones sociales - ONG.

Las ONG son organizaciones de voluntariado sin ánimo de lucro, independientes de los gobiernos, que surgen de la sociedad civil para responder a inquietudes sociales.

SOUJI eligió la Fundación CRISOL como su socio para recibir sus donaciones. La ONG que nació en 1994 por iniciativa de un grupo interdisciplinario de profesionales de las ciencias sociales trabaja en el aporte a las políticas públicas y en la promoción de proyectos sociales orientados a poblaciones en situación de vulnerabilidad social. Actúa en las temáticas de medio ambiente, educación, educación al desarrollo, asistencia a colectivos marginados, asistencia a enfermos y enfermos de SIDA, discapacitados, drogodependencia, infancia y juventud, mujer, inmigrantes, responsabilidad social corporativa, salud, tercera edad voluntariado[21].

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

A continuación, se presentan una serie de cuestiones que pueden orientar la reflexión en torno de la actuación de SOUJI:

**Cuestión 1. ¿Las empresas que asumen responsabilidades socioambientales tendrían un mejor desempeño económico que las empresas tradicionales del sector productivo respectivo?**

El autor no cuenta con datos para concluir que las empresas que asumen responsabilidades socioambientales tengan un mejor desempeño económico que las empresas tradicionales en el respectivo sector productivo.

Sin embargo, las tasas de crecimiento económico de SOUJI en los últimos años, que triplicaron la facturación de 2019 respecto a 2018, dejan claro que la sociedad está dispuesta a invertir en empresas respetuosas con el medio ambiente.

Además, debido a su causa ambiental y a su marketing con causa, está presente en varias publicaciones de los medios de comunicación, lo que le da visibilidad y proyección comercial, siendo así una estrategia de marketing eficiente y sin costo para la *startup* que aún se está consolidando en el mercado.

**Cuestión 2. ¿Qué parte de la sociedad estaría dispuesta a comprar productos básicos, producidos por empresas con responsabilidad socioambiental, aunque los productos tengan precios ligeramente superiores a los de los respectivos competidores?**

El precio de souji es aproximadamente tres veces más alto que el precio de un producto similar: 1L de jabón líquido preparado con souji cuesta unos 6 euros, mientras que 1L de jabón líquido ordinario vale unos 2 euros en España.

Por tanto, las personas que compran el producto se identifican con la causa ambiental y social, y pueden haberse sentido atraídas también por el marketing con causa de la empresa. Así, están dispuestas a asumir responsabilidades socioambientales, lo que evidentemente tiene un coste económico para todos los participantes.

**Cuestión 3. ¿Cómo convencer a las personas que utilizan productos tradicionales, que causan un gran daño al medio ambiente, para que cambien los viejos hábitos de consumo y empiecen a comprar productos respetuosos con el medio ambiente?**

Todo el mundo tiene derecho a un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado y lo necesita para disfrutar de una vida mínimamente satisfactoria. A medida que las personas toman conciencia de que tienen un papel en la promoción de los valores socioambientales, parece razonable concluir que comprarán productos de empresas que respeten los valores socioambientales.

El cambio climático, las dificultades para acceder al agua potable y otros cambios ambientales se están volviendo más comunes en todo el mundo. Es posible que las personas comiencen naturalmente a cambiar viejos hábitos de vida por prácticas ambientalmente aceptables, especialmente cuando se observa la amplia difusión, en diversos medios, de prácticas que respetan el medio ambiente y lo protegen para las generaciones presentes y futuras.

[21] https://www.guiaongs.org/directorio/ongs/fundacion-crisol-5-1-553/, a fecha de 8/1/2021.

## 4. CONCLUSIONES

Hoy en día, en que los consumidores se preocupan cada vez más por comprar productos que tengan algún valor añadido, sea por su contribución social o por su respeto al medio ambiente, la participación en causas solidarias crea un vínculo emocional entre la empresa y el consumidor.

Además de tener la oportunidad de aumentar sus ventas, las empresas que trabajan con el marketing con causa reciben incentivos fiscales, motivación de sus empleados, tienen un mayor y mejor acceso a los medios de comunicación y mayores posibilidades de atraer a los inversores.

En este contexto, SOUJI surge como una empresa innovadora, cuyo producto está en consonancia con la Responsabilidad Social Corporativa, a través de un comercio justo y sostenible, centrado en la preservación del medio ambiente. Además de su propia acción social, la preservación del agua potable y su ecosistema, como empresa con fines lucrativos, Souji dona el 5% de sus beneficios a la ONG CRISOL, para ayudar en causas sociales, demostrando el compromiso de la empresa con la sociedad y el planeta.

Por lo tanto, SOUJI es un buen ejemplo para seguir y referencia de que el marketing con causa proporciona buenos resultados para las empresas que se convierten en sus partidarios.

## BIBLIOGRAFÍA:

Calderón, S. G. y Fernández, J. V. (2019). Aura: Marketing con causa en mayúsculas. Universidad de Extremadura, España.

Galán, M.M., y Galera, C. (2014). Marketing con causa. Evidencias prácticas desde la perspectiva del consumidor. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo.

Galán, M.M. y Galera, C. (2017). Marketing con causa: una mirada a Latinoamérica. El caso de Uruguay. Cuadernos de RSO. Vol. 5 – nº 2 2017, p. 45-61.

Guillén, M. (2006). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid.

SOUJI. (2020): *company official website* [http://www.souji.es], a fecha de 14/11/2020.

# A CAMPANHA #NUNCADESISTIR – O PAPEL INTERATIVO DO MARKETING SOCIAL COMO RESPOSTA À CRIAÇÃO DE BEM-ESTAR NA PANDEMIA COVID-19

**Paulo Gonçalves**
(Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Politécnico do Porto, Portugal)

**Adriana Filipa Bessa**
**Ana Catarina Pais**
**Andreia Severino Marques**
**Diana Garcia Cunha**
**Maria Rosário Fernandes**

**RESUMO**

Os problemas sociais exigem respostas das organizações, da sociedade e da ciência. O presente artigo, com base no estudo da campanha #NuncaDesistir, na sociedade portuguesa, tem como finalidade analisar ações interativas de marketing social, como resposta à pandemia COVID-19 e à criação de bem-estar social. A campanha constitui uma iniciativa da Missão Continente e da LAPS Foundation (*Libera Accademia Progetti Sperimentali*), tendo como propósito prestar auxílio às famílias com necessidades, angariando fundos monetários para aliviar as suas aflições e carências e expressando a relevância das parcerias na notoriedade organizacional de ação social. Deste modo, este trabalho reporta o quão importante são as campanhas de solidariedade social e o contributo interativo do marketing social, em especial, na (gestão da) campanha #NuncaDesistir, em tempos tão difíceis como os atuais.

**ABSTRACT**

Social problems demand answers from organizations, society and science. This article, based on the study of the #NeverGiveUp campaign, in portuguese society, aims to analyze interactive social marketing actions, in response to the COVID-19 pandemic and the creation of social well-being. The campaign is an initiative of Missão Continente and LAPS Foundation (*Libera Accademia Progetti Sperimentali*), with the purpose of providing assistance to families in need, raising monetary funds to alleviate their afflictions and needs and expressing the relevance of partnerships in the organizational awareness of social action. In this way, this work reports how important the social solidarity campaigns are and the interactive contribution of social marketing, especially in the (management of) the #NeverGiveUp campaign, in times as difficult as the current ones.

## 1. INTRODUÇÃO

Corria o mês de março de 2020 quando, inesperadamente, um vírus desconhecido invadiu a rotina de Portugal e dos seus cidadãos. Denominado SARS-CoV-2, este estaria prestes a gerar uma das maiores crises de que há memória, submetendo os portugueses a um clima rigoroso de confinamento. Ainda sem se saber em que termos atuava, o país fechou para o mundo, entrando em Estado de Emergência a 18 de março (Borges, 2020). Declarada oficialmente como pandemia pela Organização Mundial de Saúde (Mendes, 2020), cuja designação passou a ser de COVID-19, esta veio (re)mostrar à economia e sociedade lusa as suas fragilidades, trazendo à tona os desiquílibrios económicos e sociológicos que continuam existentes, embora com recentes melhorias, como na taxa de desemprego – que havia, entre 2018 e 2019, descido de 7,2% para 6,5% (Caetano, 2020). Naturalmente, o mundo, tal como Portugal, tornou-se diferente: mais instável e preso a utopias e incertezas do amanhã. A realidade nacional começou a viver tempos indefinidos, encontrando na responsabilidade social de entidades e indivíduos a sua razão de ser. Assim, como resposta da sociedade e das organizações ao flagelo e ao problema social decorrente da pandemia, foi criada a campanha solidária #NuncaDesistir (ver Figura 1), levada a cabo pela Missão Continente e pela LAPS Foundation (*Libera Accademia Progetti Sperimentali*).

**Figura 8 -** Campanha #NuncaDesistir




Fonte: [https://tvi.iol.pt/programa/5e8cb49f0cf2a588341fff8d/nunca-desistir], acedido em 11/11/2020

A #NuncaDesistir foi a campanha e exemplo escolhido, não só por razões sociais e de (evidência da) gestão da mudança social, mas também académicas, onde ainda existem lacunas quanto à análise destes temas e problemas, sobretudo como *case study*. Ou seja, este artigo procura evidenciar, no âmbito da pandemia, por um lado, a necessária mudança de comportamentos – apelando ao uso da máscara de proteção –, e por outro, como se articularam universos comunicativos distintos, usufruindo das suas parcerias para atingir públicos opostos: os jovens, numa ótica de redes sociais e transferências MBWay, e os idosos, através da televisão em canal aberto. Envolvida num ritmo de responsabilidade consciente, esta mostra o avesso da sociedade lusitana, através da hipótese de pobreza, constituindo um reforço de manifestação de cidadania social e de colaboração positiva. Neste contexto, o papel do marketing social, em interação com a responsabilidade social e *cause related marketing*, embuído na campanha, reforça e contribui na gestão de problemas sociais, como os decorrentes da ação da pandemia, a nível nacional. Assim, é neste propósito e cenário que surge este trabalho, suscetível de analisar iniciativas que invocam a importância de socorrer outrem, pela interação de várias organizações que dão palco à iniciativa, a partir de uma campanha em contexto da COVID-19.

A 13 de novembro de 2020 – Dia Mundial da Generosidade –, iniciou-se uma campanha de solidariedade idêntica à #NuncaDesistir, desta vez intitulada como "Todos por Todos", como se pode observar na Figura 2. À semelhança do que aconteceu em abril, a campanha da Missão Continente e da LAPS Foundation tem como intuito angariar bens essenciais para as famílias portuguesas que sofrem com a atual pandemia. A iniciativa arrancou com uma emissão especial na TVI – com a participação de rostos conhecidos da estação, como Manuel Luís Goucha ou Cristina Ferreira – e decorrerá até 31 de dezembro de 2020.

**Figura 9 -** Campanha *Todos por Todos*




Fonte: [https://www.n-tv.pt/acontece/tvi-associa-se-a-campanha-solidaria-todos-por-todos/744619/], acedido a 13/11/2020

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

A campanha #NuncaDesistir decorreu entre os dias 10 e 30 de abril de 2020, tendo contado com as parcerias da TVI – como *mediapartner* –, da NOS e da GoContact – como parceiros tecnológicos –, bem como do Banco Santander – como parceiro financeiro – e da Federação Portuguesa de Futebol (CallCenter Magazine, 2020; N-TV, 2020). Esta campanha teve como objetivo apelar à solidariedade dos portugueses, de modo a que se alavancasse uma angariação de fundos para posterior distribuição pelas famílias que, face à COVID-19, se encontravam numa situação de risco socioeconómico. Após o seu término, os valores angariados – assim como os acrescentados pelos seus parceiros, como o caso do Banco Santander, com duas ofertas de 25.000€ cada (Silva, 2020) – foram entregues pela Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) e pela Rede de Emergência Alimentar aos seus destinatários. Por opção própria, a Missão Continente decidiu adicionar 150 toneladas de bens alimentares ao total doado (Missão Continente, n.d.).

#NuncaDesistir transformou-se, desta forma, numa campanha de solidariedade que privilegiou o contacto por via chamada de valor acrescentado ou através de transferência bancária e MBWay. A esta campanha, associaram-se ainda várias figuras públicas da TVI, que procuraram apelar à utilização da máscara de proteção, como sinónimo da sua importância para o combate à COVID-19. O lema por estas partilhado, nas mais variadas redes sociais, consistiu na seguinte instigação: "Ontem a máscara servia para esconder. Hoje, para proteger. Amanhã, para provar quem somos. Nesta batalha que agora enfrentamos não existem diferenças. Cada um de nós deve desempenhar o seu papel, seja grande ou pequeno. O mais importante é ajudarmo-nos, para preservarmos a saúde de todos." (Missão Continente, n.d.). As caras conhecidas do canal português, como a atriz Rita Pereira, como se comprova na Figura 3, associaram-se também ao "Call Center Celebridades", que funcionava apenas ao domingo e que se tratava de um encaminhamento de espetadores da emissão televisiva dedicada à #NuncaDesistir, com a finalidade de estabelecerem conversas informais com diversos atores, apresentadores e jornalistas da estação.

**Figura 10** - Atriz Rita Pereira a apelar às pessoas que liguem para o "Call Center Celebridades" na rede social *Instagram*




Fonte: [https://www.instagram.com/p/B-2pwvCAjU0/], acedido a 11/11/2020

Por último, esta iniciativa ainda permitiu a criação de um filtro disponível na página do Continente, na rede social *Instagram* (representado na Figura 4), onde era possível tirar uma fotografia ou fazer um vídeo munidos da máscara de proteção, decorada com a bandeira portuguesa, e publicá-los nas redes sociais com os *hashtags* #NuncaDesistir, #MissãoContinente e #NeverGiveUp. Importa também referir que a #NuncaDesistir não se limitou ao território lusitano, tendo-se iniciado, aliás, em Itália. Numa iniciativa igualmente potenciada pela LAPS Foundation, os fundos recolhidos reverteram para a Cruz Vermelha Italiana (CVI). Uma das celebridades que participou tanto na campanha portuguesa como na italiana foi o futebolista Cristiano Ronaldo, que atualmente vive e joga em Itália.

**Figura 11 -** Filtro do *Instagram* mais testemunho do ator Pedro Teixeira




Fonte: [https://www.instagram.com/p/B-2qXXJgxiz/?igshid=jdbo2um4vpkf], acedido a 11/11/2020

A #NuncaDesistir reporta ao marketing social, uma vez que aborda a adoção de processos de marketing comercial, enquanto caminho para atingir metas sociais (Dann, 2010), tendo a Missão Continente e a LAPS Foundation utilizado nesta campanha técnicas que levaram os consumidores a escolher o seu parecer, através, por exemplo, da publicidade (Santos & Silva, 2016) – no apelo às chamadas ou às transferências na TVI. Desta feita, o marketing expressa-se na sensibilização à opção de se ficar em casa ou, caso se saia, de se usar a máscara – mudança(s) de comportamento(s) –, sendo estas ideias os seus produtos sociais. Os donativos, na #NuncaDesistir, são outras teias do marketing social, sendo a comunicação uma arma essencial para alimentar a sua notoriedade e credibilizá-la (Toscano, 2009), perante os portugueses. Segundo Sousa (2014), o marketing social acaba por aplicar os 4 P's da ótica comercial – produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*place*) e comunicação (*promotion*) –, pelo que, no presente caso, se viabiliza igualmente o preço – o esforço de abdicar do emprego ou dos encontros sociais, despertando custos emocionais –, canais de distribuição – feita pela via convencional, na televisão, e pela via *online* – e a comunicação – através das redes sociais da TVI, Continente, Banco Santander e das figuras públicas que se juntaram ao movimento, bem como das próprias emissões da TVI. Neste sentido, a responsabilidade social das empresas reforça a relevância de marketing ao servir para as diferenciar em mercados competitivos (Toscano, 2009) e criar uma imagem negocial melhorada, o que potencia a motivação dos funcionários e, por efeito, uma maior eficácia comercial (Sousa, 2014), com impacto social.

Esta campanha acaba por refletir a vertente social do marketing, para influenciar o comportamento dos cidadãos nacionais, de forma a melhorar o seu bem-estar pessoal e o da sociedade. Efetivamente, a #NuncaDesistir pretendeu favorecer a população mais necessitada durante o Estado de Emergência e transformar o comportamento da sociedade portuguesa na sua nova realidade. Podendo também ser objeto de marketing filantrópico, esta expressa o auxílio da marca Continente à Cruz Vermelha Portuguesa e à Rede de Emergência Alimentar, evidenciando, deste modo, ações benéficas face à própria empresa com a sua participação em campanhas desta envergadura, tal como Silva e Santos (2010) enfatiza. Ainda se assume *cause related marketing*, visto que demonstra a atividade comercial pela qual as entidades formam parcerias na #NuncaDesistir, com o objetivo de receber um retorno face ao investimento, tanto em dinheiro como tempo ou outros recursos (Baker, 2012) – como o reconhecimento. Segundo Brønn (2001), este último relaciona, evidentemente, as empresas e a sua responsabilidade social corporativa. Estando a Missão Continente filiada à Cruz Vermelha Portuguesa, dá-se uma mobilização dos consumidores para os produtos sociais da #NuncaDesistir, melhorando a imagem dos primeiros e fazendo a diferença no propósito dos segundos, entregando fundos monetários para o combate à fome e pobreza que a COVID-19 provocou.

Em suma, a campanha #NuncaDesistir, que levou os portugueses a entrarem numa gigante onda de solidariedade, angariou 639.241,13€ (ver Figura 5). De mencionar que, desde o início da pandemia em Portugal, a Missão Continente tem mantido as suas dinâmicas de ajuda social, favorecendo quer instituições ou inidíviduos mais fragilizados, quer Agentes de Proteção Civil ou profissionais de Saúde (Missão Continente, n.d.). A LAPS Foundation continua a colaborar nas iniciativas da Missão Continente – como a "Todos por Todos" – e a realizar ações de âmbito solidário em Itália, como a #OurDuty, com a participação da Seleção Nacional de Futebol, cujo objetivo passa por ajudar os mais afetados pela COVID-19 (LAPS Foundation, n.d.).

**Figura 12 -** Angariação Total da Campanha #NuncaDesistir




Fonte: [https://www.record.pt/fora-de-campo/detalhe/campanha-nunca-desistir-reuniu-mais-de-630-mil-euros-e-150-toneladas-de-alimentos], acedido a 11/11/2020

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

### Pergunta 1. Qual a relevância da campanha #NuncaDesistir para a sociedade?

Tratando-se da maior crise sanitária da Humanidade (Lusa, 2020a), a COVID-19 traduziu-se num alerta social que tocou na própria sobrevivência dos indivíduos, uma vez que, com o confinamento, a economia foi estagnando devido à paragem das indústrias e dos comércios, ficando os negócios adiados e os empregos à mercê do imprevisível. Consta-se que, na véspera do início da campanha #NuncaDesistir, a organização não-governamental inglesa Oxfam estimava que a pandemia poderia deixar perto de 500 milhões de pessoas na pobreza (Lusa, 2020b). Portugal, em pleno Estado de

Emergência e confinamento, acabou por se demarcar na desigualdade social. De acordo com o Relatório de Pobreza e Exclusão Social em Portugal 2020, esta crise pandémica potenciou o aumento do desemprego e da inatividade, assim como o decréscimo dos rendimentos das famílias devido à diminuição da atividade profissional e ao *layoff*. No início da #NuncaDesistir, o país já contava com 4.098 desempregados por dia (Araújo, 2020).

Segundo Muylaert (1994), citado por Reimann (2004), o mundo tem apresentado diversos problemas sociológicos, desde a fome à disparidade entre pobres e ricos, que aclamam pela solidariedade dos demais, dado que esta tem a capacidade de estimular a mudança social. Deste modo, a #NuncaDesistir, com base numa filosofia de marketing social, por despertar a cooperação, a mudança de atitude e o sentido de afinidade entre os portugueses, transformou-se numa ação – comportamento – pertinente para a sociedade nacional, ao prestar auxílio aos mais necessitados, e para a internacional, ao se tornar num exemplo de causas e contributo, sobretudo humanitário. Com a entrada de mais 60 mil pessoas na Rede de Emergência Alimentar durante o confinamento (Observatório Nacional - Lutra Contra a Pobreza, 2020), esta campanha social efetivou-se uma ajuda preciosa no combate contra a COVID-19, visto que, além do montante angariado e das toneladas de alimentos doadas, promoveu a importância de colaborar no comportamento público, seguindo, desta forma, o repto lançado por Tavares e Espanha (2015), em que se apregoa uma colaboração positiva na vida dos indivíduos, das famílias e na sociedade, tal como se verifica nesta campanha – através da ajuda na sobrevivência dos mais prejudicados.

**Pergunta 2. De que forma as parcerias e marketing reforçam o impacto, enquanto também campanha de responsabilidade social, da #NuncaDesistir?**

Embora a Missão Continente e a LAPS Foundation encabecem a iniciativa, esta ganha outro vigor interventivo e influenciador, com a colaboração da TVI, da GoContact ou do Banco Santander, nomeadamente. Estas parcerias, numa causa de mudança de atitudes e comportamentos, embuídas num espírito de marketing social, permitem, tal como Matos (2013) destaca, uma gestão estratégica de responsabilidade social mais simples quando existem parcerias que facilitam as suas várias facetas, pelo que a #NuncaDesistir se enraíza mais credível ao ter associadas instituições conhecidas do universo luso. A responsabilidade social implica que haja um compromisso das empresas, de modo a incitar comportamentos éticos e a ajudar no desenvolvimento económico (Matos, 2013), o que se comprova a partir desta campanha, na qual, por exemplo, a TVI – em canal aberto – apelou ao civismo e à solidariedade e colocou os seus profissionais ao dispor desta operação; a GoContact facilitou o funcionamento da Linha Verde durante a tarde de 12 de abril (CallCenter Magazine, 2020); o Banco Santander viabilizou os seus serviços bancários na receção de donativos e ajudou com 50.000€ (Santander, 2020). Como parceiros, assumiram a conjuntura de responsabilidade social que a #NuncaDesistir acarretava, influenciando diretamente os portugueses a seguirem os seus passos e a auxiliarem as famílias em apuros, acentuando, consequentemente, a finalidade da campanha.

**Pergunta 3. Como é que a vertente digital pode fortalecer o marketing social neste tipo de campanhas?**

Atualmente, as entidades que dinamizam a componente social das comunidades, como a Missão Continente, não se cingem a um campo de atuação reduzido, apostando numa interpretação macro da comunicação. Sendo o marketing social um veículo de alteração comportamental, segundo Tavares e Espanha (2015), a sua influição deve estar direcionada para a parcela da sociedade que se pretende transformar. Uma vez que a #NuncaDesistir consiste numa campanha social e solidária, o marketing social dá-se a partir de uma comunicação *downstream*, isto é, voltada para o público que se procura modificar o comportamento – neste caso, os portugueses e as suas intenções de cidadania. Tendo em consideração o crescimento exorbitante das redes sociais – de 17,1% de utilizadores, em 2008, para 63,6%, em 2019 (Marktest, 2019) – , estas tornam-se um meio apetecível para explorar a engrenagem da mudança de comportamentos, o que espelha o peso das publicações *online* das figuras públicas para a #NuncaDesistir. Por exemplo, nos inícios de outubro de 2020, a atriz Rita Pereira contava com 1.400.000 seguidores na rede social *Instagram*, tendo sido eleita uma das mulheres mais influentes de Portugal pela Revista Executiva (Redação Lux, 2020), o que demonstra, por efeito, a sua potencialidade para motivar quem a segue a melhorar a sociedade, através de donativos para esta campanha e suas semelhantes, particularmente.

## 4. CONCLUSÕES

De facto, a campanha #NuncaDesistir tornou-se bastante importante, na medida que ajudou as pessoas durante o Estado de Emergência. As alterações sociológicas que a pandemia COVID-19 gerou colocaram várias famílias portuguesas em risco, pelo que este movimento solidário e social se revelou uma mais-valia para a sua sobrevivência e para a cidadania nacional. Enquanto representação de marketing social, a #NuncaDesistir realçou a presença de instituições, como a LAPS Foundation, e empresas, como a GoContact, o que mostra a importância das parcerias e de um marketing interativo na contribuição para uma sociedade melhor, apelando a comportamentos éticos que a responsabilidade social estimula e reforça, aumentando a confiança dos mercados. Através das redes sociais, das emissões televisivas e do "Call Center Celebridades", as ideias de utlização da máscara de proteção e de permanência em casa durante o Estado de Emergência,

bem como a intenção de não se desistir perante as dificuldades criadas pela crise pandémica protagonizam produtos sociais que exigem, além de uma mudança de comportamento, custos emocionais – como o afastamento do fenómeno da socialização. Estrategicamente, o marketing social associou a imagem da bandeira portuguesa na máscara, por meio do filtro da rede social *Instagram*, à campanha, de modo a catapultá-la para a visibilidade solidária necessária, gerando uma maior adesão e consequente maior número de donativos. O apelo à participação nesta iniciativa por parte de celebridades da TVI e de grandes atletas das Seleções Nacionais, como Cristiano Ronaldo, aproximaram os cidadãos lusos da condição de responsabilidade social da #NuncaDesistir, ajudando os mais prejudicados, com o propósito de possibilitar o seu bem-estar. Deste modo, os portugueses depararam-se com a importância de medidas conscientes no combate a esta pandemia, assim como o elucidar dos graves problemas económicos e sociais que, à data, muitas famílias portuguesas estavam a atravessar.

Assim, é possível concluir que a COVID-19, durante o Estado de Emergência, começou a alimentar uma crise que, além de sanitária, se tornou económica. Face às mudanças repentinas no país, a #NuncaDesistir revela-se no universo de dinâmicas sociais que potenciam uma melhoria da imagem, nomeadamente, do Continente, da TVI ou do Banco Santander. Veja-se que, por exemplo, a Missão Continente acrescentou toneladas de alimentos à iniciativa, proporcionando, em simultâneo, uma ação de responsabilidade civil – ao permitir refeições a famílias com poucos ou nenhuns rendimentos – e uma renovação positiva da presença da sua marca no mercado. Neste sentido, este exemplo e respetivas temáticas encaixam no marketing inovador que a pandemia COVID-19 obriga – aliando meios de comunicação social e ações estratégicas de marketing solidário –, tornando-se pertinente, quer para a realidade pública e não lucrativa do marketing, quer para a sociedade portuguesa.

## BIBLIOGRAFIA


Araújo, P. (2020). Pandemia gerou 4098 desempregados por dia no início de abril. Disponível em https://www.jn.pt/economia/pandemia-gerou-4098-desempregados-por-dia-no-inicio-de-abril-12052592.html, acedido em 15/11/2020.

Andreasen, A. R. (2003). The life trajectory of social marketing: Some implications. Marketing Theory, 3(3), 293–303. Disponível em https://doi.org/10.1177/147059310333004, acedido em 11/11/2020.

Baker, M. J. (2012). The Marketing Book. (5ª ed.). 1–836. Disponível em https://doi.org/10.4324/9780080496405, acedido em 11/11/2020.

Borges, L. (2020). O que aconteceu nos anteriores estados de emergência? E o que esperar agora?. Disponível em https://www.publico.pt/2020/11/05/politica/noticia/aconteceu-anteriores-estados-emergencia-esperar-1938036, acedido em 10/11/2020.

Brønn, P. S. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing : an overview. International Journal of Advertising, 20, 207–222.

Caetano, E. (2020). Taxa de desemprego em Portugal desceu para os 6,5% em 2019, diz o INE. Disponível em https://observador.pt/2020/02/05/taxa-de-desemprego-em-portugal-fechou-2019-nos-65-diz-o-ine/, acedido em 10/11/2020.

CallCenter Magazine. (2020). GoContact associa-se à TVI em campanha solidária "Nunca Desistir". Disponível em https://www.callcentermagazine.net/contact-centers/gocontact-associa-se-a-tvi-em-campanha-solidaria-nunca-desistir/, acedido em 13/11/2020.

Continente. (2020). 150 toneladas da campanha 'Nunca Desistir' já estão a ser distribuídas. Disponível em https://news.cision.com/pt/continente/r/150-toneladas-da-campanha--nunca-desistir--ja-estao-a-ser-distribuidas,c637237729430000000, acedido em 09/11/2020.

Dann, S. (2010). Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions. Journal of Business Research, 63(2), 147–153. Disponível em https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.02.013, acedido em 12/11/2020.

Fama ao minuto. (2020). TVI arranca com emissão especial marcada pelo Dia Mundial da Generosidade. Disponível em https://www.noticiasaominuto.com/fama/1626528/tvi-arranca-com-emissao-especial-marcada-pelo-dia-mundial-da-generosidade, acedido em 14/11/2020.

LAPS Foundation. (n.d.). Fondazione LAPS [site oficial]. Disponível em https://lapsonlus.org/, acedido em 09/11/2020.

Lusa. (2020a). OMS considera pandemia "a maior crise sanitária global do nosso tempo". Disponível em https://www.jornaldenegocios.pt/economia/saude/detalhe/oms-considera-pandemia-a-maior-crise-sanitaria-global-do-nosso-tempo, acedido em 14/11/2020.

Lusa. (2020b). Covid-19: Pandemia pode deixar mais de 500 milhões de pessoas na pobreza. Disponível em https://www.publico.pt/2020/04/09/mundo/noticia/covid19-pandemia-deixar-500-milhoes-pessoas-pobreza-1911660, acedido em 15/11/2020.

Marketeer. (2020). Continente e TVI unem-se para promover a "maior recolha nacional de alimentos". Disponível em https://marketeer.sapo.pt/continente-e-tvi-unem-se-para-promover-a-maior-recolha-nacional-de-alimentos, acedido em 14/11/2020.

Marktest. (2019). Redes sociais: números e tendências. Disponível em https://www.marktest.com/wap/a/n/id~25a8.aspx, acedido em 13/11/2020.

Matos, F. (2013). Responsabilidade social e a formação de parcerias multissetoriais: A experiência da Fiat Automóveis no Brasil. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 191(1),1-14. Disponível em: https://www.publico.pt/2020/04/09/mundo/noticia/covid19-pandemia-deixar-500-milhoes-pessoas-pobreza-1911660, acedido em 13/11/2020.

Mendes, F. A. (2020). OMS declara pandemia que exige "acções urgentes e agressivas" dos países. Disponível em https://www.publico.pt/2020/03/11/ciencia/noticia/oms-declara-pandemia-exige-accoes-urgentes-agressivas-paises-1907364, acedido em 09/11/2020.

Minho Digital. (2020). #NuncaDesitir: Independent Ideas e LAPS Foundation oferecem bens alimentares a famílias carenciadas. Disponível em https://www.minhodigital.com/news/nunca-desistir-independent, acedido em 11/11/2020.

Missão Continente. (n.d.). Missão Continente [site oficial]. Disponível em https://missao.continente.pt/, acedido em 09/11/2020.

N-TV. (2020). "Nunca Desistir" angaria mais de 630 mil euros e 150 toneladas de alimentos. Disponível em https://www.n-tv.pt/acontece/nunca-desistir-angaria-mais-de-630-mil-euros-e-150-toneladas-de-alimentos/685042/, acedido em 13/11/2020.

Muylaert, R. (1994). Marketing Cultural & Comunicação Dirigida. Rio de Janeiro: Editora Globo.

Observatório Nacional - Lutra Contra a Pobreza. (2020). Relatório de Pobreza e Exclusão Social em Portugal 2020. Disponível em https://www.eapn.pt/documento/699/pobreza-e-exclusao-social-em-portugal-relatorio-2020, acedido em 15/11/2020.

Redação Lux. (2020). Rita Pereira eleita uma das mulheres mais influentes de Portugal. Disponível em https://www.lux.iol.pt/nacional/01-10-2020/rita-pereira-eleita-uma-das-mulheres-mais-influentes-de-portugal, acedido em 13/11/2020.

Reimann, D. L. (2004). A responsabilidade social atuando no marketing social. Disponível em https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/57854/Daniele%20Lourdes%20Reiman.pdf?sequence=1&isAllowed=y, acedido em 15/11/2020.

Santander. (2020). Santander Nunca Desistir. Disponível em https://campanhas.santander.pt/nuncadesistir/, acedido em 13/11/2020.

Santos, D. S. & Silva, M. M. P. (2016). A importância do Marketing empresarial para micro e pequenas empresas. Revista Facima Digital Gestão, 1(1), 29-44. Disponível em https://www.facima.edu.br/instituto/revista/arquivos/revista_facima_ano_1_importancia_marketing_empresarial.pdf, acedido em 11/11/2020.

Silva, R. R. da, & Santos, M. J. N. (2010). A importância da responsabilidade social corporativa para a potenciação do capital social em pequenas e médias empresas doi:10.5007/2175-8077.2010v12n27p190. Revista de Ciências da Administração, 12(27), 190–207. Disponível em: https://doi.org/10.5007/2175-8077.2010v12n27p190, acedido em 12/11/2020.

Silva, S. A. (2020). Santander associa-se à campanha solidária nacional 'Nunca Desisitir'. Disponível em https://www.dnoticias.pt/2020/4/12/59190-santander-associa-se-a-campanha-solidaria-nacional-nunca-desistir, acedido em 15/11/2020.

Sousa, A. R. E. M. (2014). Marketing Social e Comunicação Integrada no Caso de Estudo: Grupo de Ação Social do Porto (G.A.S. Porto). Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia – Univeridade do Minho, Portugal. Disponível em https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/29472/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Ana%20Rita%20Moreira%202014.pdf, acedido em 13/11/2020.

Tavares, A. T. & Espanha, R. (2015). Marketing social: de curto passado a futuro promissor. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 1(1), 26-36. Disponível em http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v14n3/v14n3a04.pdf, acedido em 12/11/2020.

Toscano, A. M. B. (2009). A Comunicação Integrada no Marketing Social: Plano de Comunicação para a AFID. Dissertação de Mestrado, Departamento de Ciências e Gestão – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Portugal. Disponível em https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1762/1/A%20COMUNICA%C3%87%C3%83O%20INTEGRADA%20NO%20MARKETING%20SOCIAL.pdf, acedido em 13/11/2020.

TVI. (2020). Nunca Desistir. Disponível em https://tvi.iol.pt/programa/5e8cb49f0cf2a588341fff8d/nunca-desistir, acedido em 04/11/2020.

# DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA OBESIDAD INFANTIL EN ARGENTINA.

**Enrique Carlos Bianchi**
*(Universidad Nacional de Córdoba, Argentina)*

**Abril Casella Volosin**
**María Candelaria Posse Sánchez**
**Tisiana Magali Pretini**
**Dulce Agustina Sosa**
**Valentina Vázquez Palana**

**RESUMEN**

El presente caso analiza una problemática social de suma importancia y actualidad: la Obesidad Infantil. Declarada epidemia por la Organización Mundial de la Salud, ha logrado despertar la atención de distintas instituciones tanto a nivel local como mundial. En Argentina existen deficiencias en la política pública nacional y provincial y una falta de coordinación de acciones con las instituciones educativas y con las ONG. Se presenta aquí el problema y los antecedentes junto con una investigación cualitativa aplicando el modelo de marketing social propuesto por Lee y Kotler (2020). Nos centramos en el estudio de las barreras cognitivas, afectivas y motivacionales, beneficios y costos percibidos y las conductas competidoras a la alimentación saludable en las familias y en el ámbito educativo. Finalmente presentamos una propuesta de plan de marketing social, para que entidades públicas y/o organizaciones sin fines de lucro, apliquen en instituciones educativas primarias de la Ciudad de Córdoba. De esta manera, se busca comunicar y reforzar una conducta, tendiente a lograr un cambio en pos de mejorar y reducir las condiciones existentes con respecto a la Obesidad Infantil por medio de una dieta más saludable y de mayor práctica de deportes.

**ABSTRACT**

This case analyzes a very important and topical social problem: childhood obesity. Declared an epidemic by the World Health Organization, it has managed to awaken the attention of different institutions both locally and globally. In Argentina there are deficiencies in national and provincial public policy and a lack of coordination of actions with educational institutions and with NGOs. The problem and background are presented here along with a qualitative research applying the social marketing model proposed by Lee and Kotler (2020). We focus on the study of cognitive, affective and motivational barriers, perceived benefits and costs, and behaviors that compete with healthy eating in families and in education. Finally, we present a proposal for a social marketing plan for public entities and / or non-profit organizations to apply in primary educational institutions in the City of Córdoba. In this way, it seeks to communicate and reinforce a behavior, tending to achieve a change in order to improve and reduce the existing conditions with respect to Childhood Obesity through a healthier diet and more sports.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Obesidad Infantil es una enfermedad que ha cobrado mayor relevancia a lo largo de los años debido a los efectos presentes y futuros en la salud de los individuos. Un niño que padece obesidad, tiende a continuar siendo obeso en su edad adulta, aumentando las posibilidades de padecer otros tipos de enfermedades no transmisibles.

Algunos años atrás, la obesidad era percibida como un problema de países desarrollados. Sin embargo, en la actualidad se evidencia un aumento del número de individuos que presentan esta enfermedad en países de bajos y medianos ingresos. Particularmente en Argentina, según la Base de Datos Global sobre Crecimiento Infantil y Malnutrición de la OMS (2010), presenta el mayor porcentaje de Obesidad Infantil en niños y niñas menores de cinco años en la región de América Latina. De esta manera, declarada epidemia por la Organización Mundial de la Salud, la prevención de la Obesidad Infantil ha logrado despertar la atención de distintas instituciones tanto a nivel local como mundial.

De acuerdo a lo establecido por Danielle (2006), y compartido por un gran número de profesionales, "el surgimiento de la obesidad en un niño tiene que ver con sus hábitos alimenticios, con su actividad física y con los genes que se ocupan de regular su apetito", a lo cual adiciona que la enfermedad puede prevenirse. En ese sentido, son los adultos quienes tienen absoluta responsabilidad de que los niños de hoy no sean obesos en el futuro dado que los hábitos de los niños están directamente relacionados con los hábitos de sus familias. Por ello, de manera que, para que el niño con obesidad pueda lograr un cambio de conducta, depende del cambio de comportamiento de sus padres o quien sea responsable de su educación, cuidado y alimentación en el hogar.

Actualmente, es posible encontrar múltiples instituciones internacionales, nacionales y locales activas e involucradas en la problemática que, mediante el desarrollo de diferentes estrategias busca comunicar y educar al ciudadano involucrado, con el objetivo de promover un cambio en sus conductas.

En un un marco orientado a la concientización y educación, organismos internacionales, tales como la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2019), gobiernos nacionales y locales, y centros médicos (privados y públicos), actúan a diferentes niveles y alcances, accionando de distintas maneras de acuerdo a la institución que se trate. Por un lado, mediante un conjunto de normativas legales orientadas a regular las actividades de grandes organizaciones, con responsabilidad y poder de influenciar e intervenir en determinada conducta social. Por otro lado, orientado a la protección de entornos escolares y comunitarios de la alimentación inadecuada, se desarrollan programas y estrategias de capacitación, por medio de la comunicación masiva e intervenciones lúdicas-educativas.

Desde este punto, cabe destacar que si bien se reconoce la existencia de una gran cantidad de organismos activos e interesados en la temática Obesidad Infantil, con planes, proyectos y recomendaciones bien intencionadas, una gran mayoría quedan en la teoría sin llegar a concretarse, y aquellos que se efectivizan, no logran el alcance necesario para poder cambiar la conducta individual y social buscada.

Mencionado esto, el objetivo del siguiente trabajo fue estudiar, a partir del uso de técnicas cualitativas, aquellos comportamientos sociales que se traducen en causa y consecuencia del padecimiento de obesidad en niños y niñas en Argentina; con la finalidad de diseñar un plan de marketing social, como propuesta para que entidades públicas y/o organizaciones sin fines de lucro, apliquen en instituciones educativas primarias de la Ciudad de Córdoba. De esta manera, se busca comunicar y reforzar una conducta, tendiente a lograr un cambio en el comportamiento actual de la sociedad, en pos de mejorar y reducir las condiciones existentes con respecto a la Obesidad Infantil.

## 2. PROBLEMÁTICA Y CONTEXTO

### Antecedentes de programas en Argentina.

Teniendo en cuenta las *estrategias* desarrolladas hasta el momento por parte de las diferentes instituciones mencionadas, con el objetivo de modificar una conducta perjudicial que lleva a la obesidad en niños y niñas, se analizó particularmente la campaña lanzada en el año 2019 por la Federación Argentina de Cardiología, un centro de salud, que aborda la problemática desde el punto de vista cardiológico (ver memorando observacional en Anexo I).

*"Hablemos del corazón de los niños"* (Federación Argentina de Cardiología (FAC), 2019), es una campaña que busca tanto prevenir la problemática, orientándose principalmente a tres públicos: el segmento de padres o tutores de niños y niñas que padecen o no la enfermedad (principal responsable e influyente en esta enfermedad, ya que la familia cumple un rol fundamental en la educación y la inculcación de buenos hábitos en la edad temprana); al segmento de niños y niñas (principales afectados en esta problemática) y por último, a la sociedad en general realizando propuestas para incitar su involucramiento.

En el uso de diferentes medios de comunicación, la campaña utiliza medios gráficos (imágenes y textos) de diversas maneras para llegar a los diferentes segmentos objetivo. Además, adoptan un tipo de comunicación a través de experiencias y eventos (interacciones diarias y especiales), cuyo contenido continúa siendo comunicado por medio del boca en boca (según la experiencia de quien ha vivenciado el evento). Con respecto al contenido teórico de la información, se relaciona tanto con hábitos necesarios para lograr la conducta que se busca, como hábitos característicos de la conducta actual que se entienden como los principales frenos/barreras para desarrollar un estilo de vida saludable.

De esta manera, la *meta publicitaria es informativa*, ya que utiliza la teoría en conjunto con los medios, como estrategia orientada a crear conciencia, educando al consumidor/ciudadano. Debido a que se trata de una problemática social y el target a alcanzar es extenso, y luego de observar los medios de comunicación masivos que las instituciones utilizan; concluimos que las estrategias de comunicación son acciones "Above the line (ATL)".

**Alimentación en la infancia.**

Para lograr un cambio en la conducta del infante, es necesario entender el comportamiento del mismo así como a qué situaciones se enfrenta. Es por ello, que se buscó colaboración profesional de la Lic. en Nutrición Liliana Palana[22], para profundizar el análisis y lograr una mayor comprensión del comportamiento de la audiencia meta (ver memorando observacional en Anexo II). De esta manera, se pudieron entender dos cuestiones.

En primer lugar, que el infante no es responsable en su totalidad de sus hábitos actuales. Como se ha mencionado con anterioridad los hábitos de los niños están completamente relacionados con los de su familia, por lo tanto, para que el niño con obesidad pueda lograr un cambio de conducta, va a ser necesario un cambio radical del comportamiento de sus padres o quien sea responsable de su crianza, educación, cuidado y alimentación en el hogar.

En adición a esto, es interesante considerar cómo los hábitos adquiridos en la niñez se instalan de manera muy arraigada. Haciendo una mención a la teoría, y basado en la segunda tópica de Freud, donde se expresa el diagrama estructural de tres instancias (Ello, Yo, Superyo), se entiende que el niño, debido a su edad temprana, tiene mayormente desarrollado el "Ello", y en comparación con los adultos, tienen menos incorporadas las conductas o las normas sociales, dadas por el "Superyó", que limitan el comportamiento primitivo, impulsado por el primero. Es por esto, que van a preferir comidas más calóricas al manejarse por impulsos de deseo. Sin embargo, es importante destacar cómo los niños están en condiciones de entender, en su propio lenguaje y en base a ejemplos de su vida cotidiana, que hay hábitos buenos y malos para la salud; por lo que el menor es capaz de actuar de manera responsable satisfaciendo los impulsos del "Ello" de una manera apropiada.

Así, un niño bien informado y rodeado de buenos hábitos sabe diferenciar cuales son los buenos comportamientos alimenticios de los malos. Por ello, lo que los adultos le enseñan en edades tempranas a los niños va a ser de muchísima importancia en los hábitos alimenticios que éstos tengan.

Otro factor a mencionar, incidente en la conducta del menor, es el sedentarismo, el cual viene asociado al desarrollo tecnológico, social y cultural que ha condicionado a que la sociedad entera se haya vuelto más sedentaria, ya que moverse no es necesario para trabajar o entretenerse.

## 3. INDAGANDO LA PROBLEMÁTICA POR MEDIO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

En el marco de la realización de un estudio de carácter exploratorio cualitativo, y con el objetivo de:

1) Estudiar el comportamiento de padres, madres y/o tutores de niños y niñas, quienes consideramos, son la fuente principal de educación e influencia de éstos últimos.

2) Estudiar el comportamiento efectivamente aprendido del infante.

3) Comprender las barreras o frenos presentes para lograr el cambio conductual deseado.

Se trabajó con un muestreo teórico constituido por un grupo de adultos y niños/as pertenecientes a diferentes unidades familiares. Los criterios definidos para seleccionar tal muestreo fueron: por un lado el *nivel socioeconómico* (alto y bajo) de la familia a la que pertenece cada individuo (el nivel se define según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INDEC (2020), según el cual el ingreso promedio de una familia tipo, para no quedar por debajo de la línea de

[22] Licenciada en Nutrición egresada de la Universidad Juan Agustín Maza (Mendoza - Argentina), con especialización en Obesidad Mórbida y Cirugía Bariátrica realizada en la misma Universidad.

pobreza, es de $41.994). Por el otro lado, *unidad familiar con niños cuya edad esté comprendida entre los 4 y 12 años, que padecen y no padecen obesidad infantil.*

La selección de la primera dimensión se realiza en base al entendimiento de que el nivel socioeconómico al cual pertenece la familia define en gran medida el comportamiento de consumo de la misma, debido a sus posibilidades, conocimientos y educación previa. La segunda dimensión se justifica teniendo en cuenta que los padres constituyen la principal fuente de educación e influencia en los niños en relación a hábitos y conductas saludables; considerando también importante, la selección de adultos que tengan a su cargo niños que padecen y no la enfermedad, para lograr así un mejor entendimiento de las distintas conductas.

El trabajo de campo fue realizado durante el mes de Mayo del corriente año, donde en el marco de la situación de pandemia transitada, las técnicas se vieron adaptadas a la modalidad virtual. Seleccionado el muestreo teórico, se hizo uso de dos Técnicas Proyectivas principales (Anexo III): Focus Group (con adultos) y Collage (para los menores)**.**

Implementadas las Técnicas Proyectivas con el muestreo teórico seleccionado, se procedió al análisis de los datos obtenidos a partir del uso de la metodología propuesta por Martínez (2008), análisis de contenido, estructural e interpretativos, en los cuales se utilizaron diferentes herramientas analíticas (nube de palabras, diagrama de red y matriz estructural, e interpretación con bases teóricas, respectivamente). A continuación se presentan los resultados encontrados.

**Hallazgos de la investigación**

***Análisis de contenido.***

Tópico 1: "Necesidades de consumo"

**Conocimiento y preferencias:** En la actualidad, gracias a la educación desde temprana edad, muchos niños están más informados, y son conscientes de lo que son los hábitos saludables, es decir, que es lo que está "bien" y que es lo que está "mal" con respecto a la alimentación y la actividad física.

| | | |
|---|---|---|
| **Extracto 1:** Mujer, 40. Ama de casa |  | "Ya lo traen incorporado desde el jardín! Cuando mi hija ha hecho el dibujito de lo saludable y lo no saludable, no ha titubeado ni por un segundo al responder". |

**Cambios en las preferencias de los niños:** Existe un proceso evolutivo en las preferencias de los niños, los mismos van modificando sus actitudes y preferencias de acuerdo a sus procesos de aprendizaje y experiencias. En este proceso, también influye en gran parte el entorno, entrando a la adolescencia suelen influir significativamente sus pares y las tendencias.

| | | |
|---|---|---|
| **Extracto 2:** Mujer, 45. Comerciante |  | "Está entrando en la pre adolescencia y todas las nenas llevan esas cosas de merienda al colegio, ahora con toda esta moda del fitness y las influencers". |

**Consumo de energía:** Los niños disfrutan de realizar actividad física o al aire libre, deciden hacerla por iniciativa propia y además muchos cuentan con el apoyo por parte de sus padres. Sin embargo, la tecnología y las horas pantalla es un tema que los padres enfrentan diariamente con los niños en la actualidad**.**

| | | |
|---|---|---|
| **Extracto 3:** Mujer, 49. Secretaria |  | "Ella siempre lo pidió, es muy inquieta, está constantemente bailando". |
| **Extracto 4:** Mujer, 34. Docente y estudiante |  | "El que está más enviciado es el que tiene 5, si no tiene el celular o la play, se aburre solo. No puede entretenerse sin pantalla". |

Tópico 2: "Hábitos"

**Hábitos en el hogar:** Existe cierta tendencia al consumo de alimentos saludables durante los días de la semana, con el fin de poder darse un gusto y descontracturar su alimentación los fines de semana. Esto ocurre sobre todo en cumpleaños, reuniones familiares o con amigos.

**Extracto 5:** Mujer, 47. Docente



"Los fines de semana también tenemos algún permitido, lomitos, pizza o hamburguesa".

Se busca lograr una alimentación variada, es por ello que se preparan y consumen distintos tipos de alimentos con distinta composición nutricional.

**Extracto 6:** Mujer, 50. Arquitecta



"Intentamos ir alternando el tipo de comida entre carnes, pastas, verduras secuencialmente".

Tópico 3: "Comportamiento de consumo"

**Grado de implicación de los padres respecto de la alimentación de sus hijos:** En aquellas familias donde los niños almuerzan en el colegio, se intenta coordinar sus comidas con los menús de la cantina de forma que no se repita en la cena el mismo menú.

**Extracto 7:** Mujer, 47. Docente



"Mis hijos comen en la escuela asique también me organizo de acuerdo al menú que le den ahí".

En algunos hogares, muchas veces el menú depende de las preferencias y los gustos de los niños, o se preparan comidas aparte para ellos.

**Extracto 8:** Mujer, 38. Administrativa



"Si hay otra opción le trato de dar lo que quiere porque si no, no come".

**Compra de alimentos:** Las madres prefieren hacer las compras en lugares diversos y específicos de productos como carnicerías, verdulerías, y no en supermercados.

**Extracto 9:** Mujer, 34. Docente y estudiante



"Hacemos compras en la carnicería y en la verduleria y polleria. En el súper vamos a comprar los artículos de limpieza y algunas cosas procesadas"

**Extracto 10:** Mujer, 49. Secretaria



"Te pide lo que ven en la propaganda, el chocolate del dibujito, el vasito, el Danonino para la colección, etc.".

**Influencia del marketing en la compra de alimentos:** La publicidad despierta interés en los niños a la hora de comprar o pedir cosas. Y muchas veces, los adultos cuando van a hacer las compras consienten a sus hijos con dichos productos.

***Análisis estructural.***

Por medio de una "Matriz" (Anexo IV), se realizó un análisis comparativo de la información obtenida. En conjunto con ello, se presentan distintas tipologías de personas encontradas, representativas de las características de los segmentos identificados. El agrupamiento se realizó en base a tres características: el grado de conciencia, conocimiento o noción de lo que se cataloga como saludable y no saludable; el grado de compromiso implicado a partir del mismo; y el grado en que se adoptan comportamientos y hábitos saludables o no.

**Tipología 1:** *"Padres Rígidos"*. Adultos responsables del hogar que intentan tener todo bajo control. Basados en su alto grado de conocimiento y conciencia sobre qué es lo saludable y no para sus hijos. Se comprometen seriamente e invierten su tiempo en realizar todas las acciones necesarias para que el mismo reciba los cuidados y educación para que adopten hábitos saludables. Los incentivos publicitarios de marketing no influyen en gran medida en las decisiones de compra, la misma es racional de acuerdo a sus conocimientos.

**Tipología 2:** *"Padres Permisivos"*. Adultos responsables del hogar que poseen conocimiento sobre qué es considerado

como hábitos saludables, lo que lleva a tener un compromiso por adoptar conductas que se amolden a estos hábitos. Sin embargo, intentan llevar un estilo de vida equilibrado, también adoptan hábitos no saludables, siempre bajo un control del adulto. Las campañas publicitarias de marketing influyen en sus decisiones de consumo, pero se hace una evaluación sobre lo saludable o no, buscando el equilibrio nombrado previamente.

**Tipología 3:** *"Padres Descontracturados"*. Adultos que tienen conocimiento parcial sobre lo que es saludable y lo que no lo es. Poseen un grado de compromiso bajo con respecto a la adopción de hábitos saludables por parte de sus hijos. Adoptan conductas de alimentación y actividad física en consideración a la comodidad de acuerdo a sus rutinas, responsabilidades y tiempos; por lo que en las decisiones predomina esto último. Son adultos que se ven influidos por campañas publicitarias.

***Barreras o inhibiciones.***

Al momento de generar un cambio de comportamiento surgen una serie de inhibiciones que se deberán sortear para lograr el objetivo. Nos preguntamos entonces ¿Cuáles son las principales barreras a las que las instituciones se enfrentan cuando implementan sus estrategias de comunicación?

- ***Nivel socioeconómico al que pertenece cada familia.*** En Argentina, existe mucha pobreza y aquellos padres que no tuvieron acceso a educación y conocimiento sobre el tema, hoy en día no toman conciencia ni conocen la correcta forma de alimentar a sus hijos y posiblemente transmitan dicha desinformación y falta de correctos hábitos a los mismos. Además, no siempre pueden acceder a alimentos considerados saludables, ya sea por los altos precios o la poca accesibilidad de los mismos.
- ***Dedicación de los adultos, en la educación de los infantes.*** Se observa que los adultos cuentan con un menor tiempo de dedicación a sus hijos en actividades como cocinar comida sin conservantes y más saludable; evaluar la información nutricional de cada producto en la compra, y así elegir los alimentos más adecuados y nutritivos; y también, llevar a los niños a que practiquen deportes extraescolares y actividades al aire libre.
- ***Nuevas aplicaciones tecnológicas en el hogar*.** Los avances tecnológicos favorecen e incentivan a que los niños pasen muchas horas frente a pantallas y aparatos tecnológicos, donde casi ninguno implica movimiento físico. Además, a través de estas plataformas, están expuestos a una excesiva publicidad de alimentos no saludables, donde por medio de presentaciones atractivas influyen de manera directa en las conductas y deseos del infante vulnerable. En esto entra en juego también, el pensamiento y la idea socialmente aceptada que esa comida es más rica que la comida saludable.
- ***Regulaciones del Estado*.** A pesar de que existen algunas leyes y programas que abordan este tópico, no son suficientes o no son controladas de manera que tengan un impacto real en el comportamiento de los miembros del hogar. Por ejemplo existen carencias en lo respectivo a leyes de etiquetado, publicidad responsable, programas de nutrición.

A continuación, se presenta una síntesis de las barreras y beneficios, conductas competidoras y comportamientos buscados. Cada una de ellas, se considera en relación al objetivo de nuestra estrategia, es decir, reducir la Obesidad Infantil en la Ciudad de Córdoba.



| | BARRERAS | BENEFICIOS |
|---|---|---|
| Situacional | → El nivel socioeconómico de las familias.<br>→ Tiempo que los adultos responsables pasan fuera del hogar y sus rutinas atareadas.<br>→ Avance tecnológico.<br>→ Idea social de que la comida chatarra es más rica que la saludable.<br>→ Regulaciones del Estado.<br>→ Gran cantidad de publicidades sobre alimentos poco nutricionales.<br>→ Variedad y fácil acceso a alimentos con bajo valor nutricional. | → Difusión de la problemática por instituciones educativas y de salud, como por organismos tanto nacionales como internacionales.<br>→ Conocimiento de padres y niños sobre los considerados hábitos saludables.<br>→ Interacción en la institución educativa del adulto responsable y el niño. |
| | **CONDUCTAS COMPETIDORAS** | **COMPORTAMIENTO BUSCADO** |
| Conductual | → Aumento de la participación de los niños en la toma de decisiones.<br>→ Cambiar el hábito saludable aprendido en el hogar cuando se desarrollan en otro ambiente social.<br>→ Atracción hacia ciertos productos por los accesorios que ofrecen. | → Iniciativa propia del infante de querer jugar al aire libre y socializar.<br>→ Consumo de alimentos más naturales, menos implicados a procesos industriales, tanto por padres como por niños.<br>→ Acompañamiento por parte de padres en actividades físicas de sus hijos/as. |

Fuente: Elaboración propia.

***Conclusiones de la investigación cualitativa realizada.***

En primer lugar, el grado de compromiso, es decir, la obligación contraída por los padres, influye de tal manera, que las acciones de marketing llevadas a cabo por las empresas, pueden o no ser suficientes para modificar la conducta voluntaria de éstos en la compra de productos. Además, se puede observar cómo el compromiso del adulto, permite el aprendizaje de un comportamiento que en algunos casos lleva a la preferencia de productos saludables en el caso de un grado de compromiso alto, y por el contrario, un grado de compromiso bajo lleva a la compra de productos no saludables.

En segundo lugar, se observa que los hábitos aprendidos por los infantes a partir de los adultos, de acuerdo con el grado de compromiso, pueden variar o no entre hábitos saludables y no saludables, a veces generando cambios de comportamiento entre un ambiente social y otro. Es necesario aclarar que la base para adoptar estas conductas, surge del conocimiento que tienen los adultos sobre lo que es considerado y no, como hábito saludable. Sin embargo, tener conocimiento, no significa necesariamente la adopción de estos comportamientos, ya que el compromiso del adulto es una variable que ejerce una fuerte influencia.

Por último, se observa que actitudes sedentarias, se relacionan con un comportamiento de compra hacia alimentos no saludables; lo que conlleva a que no se logre un equilibrio entre gasto energético y alimentación, lo cual es necesario para poseer buena salud.

**4. PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING SOCIAL**

En base a los análisis efectuados a lo largo de la investigación de tipo exploratoria, se presenta a continuación una propuesta de plan de marketing social que tiende a generar un cambio de conducta por parte de los actores involucrados, tanto adultos como menores.

***Audiencia meta.***

El programa de marketing social que proponemos se orienta a la UNIDAD FAMILIAR, es decir, padre y/o madre o tutor, y los niños o niñas entre 5 y 12 años, bajo la responsabilidad de los mismos, ya sea que padezcan o no de obesidad infantil y escolarizados en el nivel primario. Se considera una audiencia que abarque a los residentes de la Ciudad de Córdoba, Córdoba, Argentina.

Metas a alcanzar:

- Lograr que el 70% del alumnado lleve meriendas saludables al colegio tres veces en la semana, a partir del año próximo de implementar la campaña.
- Lograr que el 50% del alumnado practique deportes extracurriculares, a partir del año próximo de implementar la campaña.
- Lograr el 60% de la asistencia de los padres en cada uno de los talleres que forman parte de la campaña.

***Posicionamiento.***

El programa de marketing social se focaliza en dos tipos de estrategias: *reforzamiento e inducción*, utilizando un enfoque *educativo y conductual*.




Fuente: Elaboración propia.

Estas acciones irán dirigidas a dos tipos de segmentos, lo cual se detalla en el Cuadro 1.

Cuadro 1

| AUDIENCIA OBJETIVO | SEGMENTO A | SEGMENTO B |
|---|---|---|
| ACTITUD | Positiva | Positiva |
| COMPORTAMIENTO | Aceptado | Resistido |
| ESTRATEGIA | Reforzamiento | Inducción |

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario aclarar que, más allá de que las acciones de reforzamiento e inducción se dirijan a toda la audiencia sin discriminar entre los segmentos mencionados, se considera que según el grado de conocimiento, el tipo de actitud y el comportamiento que tenga la unidad familiar, cada tipo de acción lograr un resultado determinado en la misma, de acuerdo al segmento al cual pertenezca.

***Programa propuesto.***

Partiendo del slogan *"Tus buenos hábitos, son sus buenos hábitos"*, la propuesta estratégica busca que la audiencia meta, vea a la campaña como una posibilidad para involucrarse en la temática y así mejorar los conocimientos, creencias y comportamientos, que tanto padres/tutores, niños y niñas, tiene con respecto a sus hábitos cotidianos, buscando una forma de mejorarlos y hacerlos más saludables.

Para ello se utilizarán dos medios de acceso a la audiencia meta. Por un lado, a través de 40 instituciones educativas de nivel primario, mitad públicas y mitad privadas, ubicadas en la mitad norte de la ciudad. El uso de este medio se justifica bajo la consideración de que ofrece, tanto para el adulto como para el niño, una imágen profesional y formal para difundir conocimiento, la cual se verá potenciada con la inclusión de un equipo integrado por psicólogos y nutricionistas, en adición a los maestros de cada colegio. Cabe aclarar en este punto, que la elección de instituciones educativas es a modo de prueba piloto, con lo cual queremos expresar la posibilidad futura de expandir el alcance de la campaña según los resultados que se obtengan de la misma. Por otro lado, se utilizarán medios masivos de comunicación para lograr un mayor alcance y cobertura de aquellas unidades familiares que no formen parte de la institución educativa seleccionada.

| PARA AMBOS SEGMENTOS | |
|---|---|
| **ACTIVIDADES A REALIZAR** | **ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS** |
| **ENCUENTRO 1** | |
| - Introducción al taller: Un nutricionista dará una breve charla tanto a los niños como a padres para introducirlos en la temática.<br>- Previo al encuentro, el padre junto con el hijo deberán seleccionar 3 frutas o verduras e investigar sobre sus nutrientes, beneficios y menús para utilizarla, luego deberán exponerlo de manera creativa.<br>- A continuación, cada familia cocinará un menú saludable que debe contener al menos 1 de las verduras elegidas en la actividad anterior. | Se entregarán folletos con ideas para cocinar menús saludables (Anexo V).<br><br>Se obsequiará un tupper en forma de fruta para que el niño pueda llevar la merienda saludable al colegio. |
| Actividades complementarias: | |
| - En el aula se realizarán juegos y actividades, adaptadas a la edad del infante, para que compitan entre ellos y ver quién conoce más frutas o verduras, y quien más sepa sobre buenos hábitos y deportes. | Se regalarán stickers con ilustraciones relacionadas a la temática y con imágenes de la campaña y el slogan (Anexo V). |
| **ENCUENTRO 2** | |
| - Elaboración de una huerta en el colegio. Tanto niños como padres trabajaran en esta actividad, luego serán los niños quienes deberán cuidar de ella todos los días, se turnaran por año y división. | Se entregará un folleto informativo sobre los beneficios de comer frutas y verduras. Y se obsequia una planta de alguna verdura para que los niños planten en su casa (Anexo V). |
| Actividades complementarias: | |
| - Los alumnos de años más avanzados presentaran exposiciones y afiches creativos sobre distintos temas relacionados a la Obesidad infantil y los hábitos saludables. | Se entregará un folleto sobre las consecuencias en la salud de la Obesidad Infantil (Anexo V). |
| **ENCUENTRO 3** | |
| - Se trabajará la importancia de jugar, moverse y estar al aire libre mediante una kermese y competencia por familia, donde también habrá stands con comidas saludables y para hidratarse. | Se entregará un folleto sobre los beneficios de hacer actividad física. Y como premios a las familias ganadoras, distintos elementos deportivos (Anexo V). |
| Actividades complementarias: | |
| - Junto con los profesores de Educación Física se organizará una Jornada deportiva, "intercolegial". Se realizarán torneos de fútbol, hockey, vóley y danza.<br>- Se fomentará a los chicos que realicen deportes en clubes, que lleven la camiseta de su club o de su equipo preferido. | Se obsequiarán medallas y algún objeto como guantes, medias, pelotas para el equipo ganador. |

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias propuestas se implementarán haciendo foco principalmente en el mix de marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. A continuación se detalla cada una de las variables.

PRODUCTO

| Problemática social | Producto básico | Producto real | Producto aumentado |
|---|---|---|---|
| Prevenir el consumo de merienda chatarra. | Evitar obesidad infantil y proteger la salud del niño. | Tupper en forma de fruta. | Obsequio de un tupper en forma de fruta en un encuentro de la campaña. |
| Prevenir el sobrepeso en los niños y las enfermedades relacionadas a la mala alimentación. | Reforzar compromiso sobre alimentación saludable. | Cajón de frutas y verduras. | Obsequio de un cajón de frutas y verduras al "plato más rico y saludable" del encuentro N°1. |
| Evitar el sedentarismo. | Promover la actividad física y el deporte. | Diferentes elementos deportivos. | Obsequio de un elemento deportivo a los ganadores. |
| Prevenir el sobrepeso en los niños y las enfermedades relacionadas a la mala alimentación. | Reforzar conocimiento y/o informar sobre hábitos saludables. | Folletos informativos. | Se brindan en cada encuentro folletos sobre los temas abordados en el mismo. |

Fuente: Elaboración propia.

PRECIO

Se tomará este apartado desde un punto de vista no monetario y siguiendo las ideas de Kotler quien establece que "el precio es el costo de adoptar el comportamiento deseado para nuestro segmento".
En la tabla presentada a continuación, se puede observar el costo que enfrenta la audiencia meta por realizar cambios de

comportamiento y los beneficios que adquiere la misma. Lo que persigue esta campaña, es lograr una percepción de valor elevada por parte de la audiencia meta al percibir que los beneficios obtenidos por un cambio de conducta, son mayores que los costos incurridos.

| Costos | Beneficios |
|---|---|
| Padres:<br>→ Tiempo y esfuerzo para cocinar comidas saludables diariamente, para preparar viandas para llevar al colegio y para llevar al niño a establecimientos donde realicen ejercicio.<br>→ Tomarse el tiempo para educar y fomentar a los menores en los hábitos saludables, enfrentando berrinches o caprichos.<br>→ Tiempo dedicado a estudiar y evaluar el valor nutricional de los productos antes de comprarlos.<br>→ Buscar maneras de entretener a sus hijos en el hogar evitando la tecnología.<br><br>Niños:<br>→ Salir a realizar deporte y/o actividades recreativas.<br>→ Dedicarle menos tiempo a las pantallas.<br>→ Eliminar de su dieta comidas no saludables que son de su preferencia.<br>→ Incorporar algunas verduras aunque no sean de su agrado. | → Reducción de la obesidad infantil.<br>→ Se evitan a largo plazo enfermedades no transmisibles.<br>→ Gozar de mayor salud y calidad de vida.<br>→ Toma de conciencia sobre la problemática.<br>→ Incorporación de buenos hábitos alimentarios de todo el núcleo familiar dentro y fuera del hogar.<br>→ Mayor formación y educación sobre la temática, evitando que los malos hábitos se sigan inculcando en las próximas generaciones y el entorno.<br>→ Mejora el ánimo, autoestima y la capacidad intelectual del niño.<br>→ Mayor tiempo compartido con el infante y la unidad familiar en general.<br>→ Aumenta el gasto energético del niño por la realización de deportes y por lo tanto reduce el sedentarismo y lo que ello conlleva.<br>→ Mejora la socialización del infante al relacionarse con otros niños de su edad en espacios recreativos o deportivos. |

Fuente: Elaboración propia

PLAZA

| Lugar Estratégico | Extender horarios | Estar en el punto de decisión | Hacer el lugar más atractivo | Más accesible |
|---|---|---|---|---|
| La campaña será realizada en los colegios. | Proponemos aumentar el horario del almuerzo en los colegios a 40 mins para que de esta manera el momento de alimentarse sea tranquilo y adecuado. | Estamos en sus casas (tupper de frutas) a la hora de elegir la merienda para el colegio.<br>Carteles de nuestra campaña en las tiendas de cercanía (almacenes, panaderías, kioscos). | Creación de una huerta en el colegio.<br>Arreglo de las canchas y espacios de actividad física y la incorporación de elementos deportivos para las prácticas de deporte. | Con la compra de un menú en la cantina, una fruta gratis.<br>Colocar en la cantina los snacks o las variantes de meriendas saludables donde sean más visibles para que llame la atención de los chicos.<br>Ofrecer más opciones de menús saludables en las cantinas y/o también la opción de calentar la comida. |

Fuente: Elaboración propia

PROMOCIÓN

Con respecto al logo y slogan de la campaña, se busca generar un pensamiento de crítica personal e importancia hacia la problemática. En este sentido, en el encabezado se utiliza la frase **"Un problema de todos"**, y el slogan **"Tus hábitos saludables, son sus hábitos saludables"**, se busca el entendimiento de que el compromiso y concientización de los padres hacia sus hijos, con respecto a los hábitos que son saludable, son una fuerte influencia para lograr la finalidad de la campaña. Además, en el logo se encuentra el slogan rodeado de frutas y verduras coloridas, para ser reconocido y que llame la atención. De esa forma, representa la unión entre el compromiso familiar y los alimentos saludables para lograr una vida sana en los niños, evitando la problemática de la Obesidad Infantil. Estas imágenes se presentarán en varios formatos: folletos, stickers, flyers y Banners.

Por otro lado, se utilizarán de manera complementaria tres medios de comunicación:

- *Relaciones públicas y el publicity*, dirigido internamente a los miembros de las instituciones educativas, a través de los encuentros explicados anteriormente.
- M*arketing interactivo*, con el uso de redes sociales. A través de la plataforma de Facebook (de mayor uso por parte de los adultos), que da lugar a la participación e interacción de individuos que no hayan participado en los encuentros, pero que forman parte de la audiencia meta.

- *Marketing de boca en boca*, donde tanto adultos como niños comparten sus experiencias de la campaña, inducidos en algunos casos por los elementos ganados u obsequiados en cada uno de los encuentros.

Además, se proponen *medios de animación personales*, con la invitación de una personalidad reconocida del deporte cordobés, que sea capaz de dar una comunicación positiva de los beneficios de la adopción de hábitos saludables.

Por último, a partir del mensaje utilizado se logra doble finalidad, tanto informativa (buscando educar) como persuasiva (preferencia por los hábitos saludables).




Fuente: Elaboración propia.

**3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:**

Como se puede apreciar a lo largo del trabajo, el mismo se centra en el estudio de una causa que afecta a las sociedades a nivel global, algunas más que otras dependiendo de factores culturales, económicos, políticos y sociales. Es así que surgen algunos interrogantes.

**Cuestión 1.**
Al tratarse de una problemática social, y que calificada como tal genera una cadena de causas-consecuencias que nos afectan a todos, entonces nos preguntamos:

*¿No deberíamos cada uno de nosotros, como miembros de la sociedad, llevar a cabo acciones que en conjunto generen la sinergia necesaria para disminuir el padecimiento de esta enfermedad?*

Así las acciones no corresponden sólo a los adultos que educan a sus hijos o a los gobierno por medio de la legislación en la temática, también es necesaria la participación activa de las organizaciones dentro de la sociedad. Ya sean públicas o privadas, con fines o sin fines de lucro, cada una de ellas pueden emprender acciones por medio de la actividad que desarrollen, que busquen disminuir el padecimiento de la enfermedad en la sociedades en las cuales actúan, ya que por la globalización imperante en la actualidad, el alcance puede ser no sólo nacional, sino también internacional.

**Cuestión 2.**
Siendo testigos de los avances y nuevas aplicaciones tecnológicas que surgen año tras año en la actualidad:

*¿En qué medida pueden justificarse los grandes beneficios que estos avances generan, en comparación a los costos que se observan en cuanto a la salud de niños y niñas?*

Los avances tecnológicos generan un gran número de beneficios a nivel social que no pueden negarse, tanto para empresas privadas, organismos públicos, familias o personas individuales. Cada una de estas personas/instituciones, hacen uso de estos avances según sus necesidades.
Considerando la problemática que da origen a esta investigación, podemos pensar, cómo influye el uso de la tecnología en niños y niñas. Con esto se quiere expresar la preocupación por el reemplazo que la tecnología significa para las actividades recreativas relacionadas a la actividad física. Cómo ya se mencionó anteriormente, el sedentarismo en los niños y niñas se encuentra relacionado a un bajo nivel de gasto energético, el cual trae aparejado consecuencias negativas en la salud de los mismos, y es este sedentarismo que se ve agravado con la aparición de nuevas aplicaciones tecnológicas. Es importante en este punto considerar y plantear el rol que cumplen los adultos responsables de menores, en el establecimiento de límites al uso de dispositivos electrónicos por parte de menores, y analizar las consecuencias que la inexistencia de esos límites generan en la salud de ellos, pensando en la salud tanto física, como psicológica.

**Cuestión 3.**
Cómo profesionales, y entendiendo la dinámica en la cual actúa la comercialización,

*Cuando se aplica el marketing en estas causas sociales, ¿Se realizan buscando un fin ético o solo se busca generar una imagen positiva en beneficio de la institución?*

Entre las posibilidades, para emprender acciones conjuntas, encontramos el marketing con causa, el cual no debe emplearse únicamente con el fin de lograr una imagen positiva de la institución, y obtener los beneficios económicos deseados, sino también como fruto de un deber ético que la organización tiene por la influencia y el lugar que ocupa en la sociedad, fundado en valores culturales sólidos que guían el comportamiento de los miembros de cada institución en la búsqueda de un resultado común, en este caso la reducción de padecimiento de obesidad en niños y niñas de nuestra sociedad.

**Cuestión 4.**
Finalmente, pensando en la propuesta del plan de marketing efectuada y teniendo en cuenta el contexto particular y la carencia e ineficiencias en cuanto al tratamiento de la problemática relacionada a la Obesidad Infantil,

*¿Es posible la aplicación del plan y en un futuro poder expandir su alcance?. Si es así, ¿Qué indicadores podrían utilizarse para medir el desempeño de la campaña?*

Como se desarrolló a lo largo del trabajo, en Argentina, han sido mínimas las instituciones que han logrado un alcance importante en la difusión de comportamientos adecuados para la salud de niños y niñas, y muchas de las mismas, han llevado a la práctica programas y/o proyectos relacionados con la temática que no han sido lo suficientemente eficientes para generar un cambio de hábito global y no sólo local.
Sin embargo, la aplicación de este tipo de propuestas de plan de marketing, podría generar resultados beneficiosos medibles y observables, que lleven a organismos públicos y privados a dimensionar el beneficio global que se podría lograr si el alcance de las campañas fuera más amplio, es decir no solo local, provincial, sino también nacional.
Ahora, para demostrar los beneficios que se obtienen, es necesario medir el desempeño de la campaña. Para ello se deben plantear indicadores acordes a los objetivos y metas que se buscan lograr. Así, estos indicadores se podrían basar en medir los resultados de la campaña, como cuantificar meriendas saludables llevadas al colegio, la participación de los padres en las actividades relacionadas a la campaña, la cantidad de niños y niñas que hacen deportes extracurriculares; o también podrían plantearse indicadores globales como la cantidad de niños que sufren de Obesidad Infantil en Argentina, en base a datos nutricionales homologados.

## 5. CONCLUSIONES

La Obesidad Infantil es una enfermedad a la cual es necesario darle la debida importancia, no solo por los efectos negativos que causa al infante en el presente, sino también por las consecuencias que generan para el futuro del mismo, provocando problemas en la salud en las personas a lo largo de los años. Como se mencionó en este trabajo, es importante considerar que más allá de que no se trate de una enfermedad hereditaria (biológicamente hablando), lo que sí se hereda de una generación a otra, son los hábitos familiares. Es así que consideramos de suma importancia abordar la problemática desde el núcleo familiar, entendiendo y buscando superar las barreras que dificultan a padres, madres y/o tutores, lograr los resultados deseados para evitar el padecimiento de obesidad en niños y niñas. Es decir, que se busca trabajar para darle solución a una de las causas principales que traen como consecuencia esta problemática, ya que para solucionar cualquier problema, es necesario identificar sus causas y actuar sobre ellas, y no sobre los síntomas que aparecen al final del proceso.

También entendemos el papel crucial que tienen las organizaciones, públicas y privadas, en su actuación dentro de la sociedad. Son estos organismos los que pueden actuar a gran escala y lograr mayor alcance, a través de la aplicación de proyectos, programas, leyes y normativas. Es así, que las evidencias de carencias e insuficiencias observadas en nuestro país, Argentina, en la aplicación de acciones por parte de estas organizaciones, hacen surgir la preocupación de los interesados en la temática; y con ello aumentar el interés de los mismos por aplicar sus propias acciones con fin de lograr un cambio.

Además, tomamos un breve espacio de esta conclusión para referirnos a las consecuencias que traen para niños y niñas de nuestra sociedad, la situación actual de la pandemia, donde el aislamiento social preventivo y obligatorio que transitó el país durante 6 meses consecutivos agravó algunas de las barreras mencionadas y explicadas anteriormente. Cuestiones como el sedentarismo y la adopción de conductas alimentarias no saludables, se ven potenciadas y desencadenadas como salidas al propio aburrimiento, limitación de actividades y, también, como la propia manifestación de emociones experimentadas. Es frente a esto, donde el programa de plan de marketing social propuesto, cobra un mayor valor, una vez que las actividades escolares retomen su curso normal. De esta manera buscamos, como miembros de la sociedad, involucrarnos en la solución de la problemática, donde el trabajo por hacer para revertir la misma será sin dudas extenso.

Así, consideramos que la Obesidad Infantil también se puede combatir desde el lugar que ocupa cada uno en la sociedad. Si es como ciudadanos, exigir algunas medidas al Gobierno para lograr un alcance y resultado mayor, como sucedió con la Ley del etiquetado que fue discutida semanas atrás; como padres, se puede iniciar incorporando buenos hábitos en su rutina, transmitiendo a nuestros hijos e hijas la importancia de la alimentación, y educarlos en optar por buenos hábitos; si es como docentes, proponiendo algunos cambios en las escuelas, a partir, por ejemplo, de actividades lúdicas que involucren algunos conceptos mencionados y transmitiendo en las clases dictadas algunas buenas prácticas. Y así cada persona en la sociedad, con pocas o muchas acciones dentro de su entorno, puede iniciar un cambio que contagie al resto de las personas. Es por esto que invitamos a una última reflexión… *¿Qué acciones realiza cada uno de ustedes para combatir la Obesidad Infantil?*

Entender lo profundo de las raíces de la problemática desde un punto de vista social y no individual, en donde cada agente de la sociedad tiene su propio rol en enfrentarla, fue lo que nos llevó a postular el presente programa de marketing social, con el fin de sortear las barreras presentes para lograr promover diferentes objetivos de interiorización de conocimientos, creencias y comportamientos que logren mejorar el bienestar general de la sociedad.

Desde nuestro punto de vista, luego del recorrido del trabajo nos resulta importante mencionar que a pesar de la magnitud del problema planteado y todas las barreras mencionadas, queremos ser optimistas y creer firmemente que si se logra tomar conciencia de lo que está sucediendo en los niños y niñas de nuestro país, y se inician acciones buscando una sinergia entre el Estado, las instituciones que vienen trabajando en el tópico, organizaciones y empresas relacionadas y miembros de la sociedad de manera individual, se podrá combatir esta epidemia y seguramente reducirla. No estamos queriendo referir que será un proceso corto y sencillo, como expusimos no lo es, pero iniciando paso a paso, en conjunto, y con el objetivo firme, aunque llevará muchos años, seguro se obtendrán buenos resultados.

A modo de conclusión, es de interés mencionar que como estudiantes en la Facultad de Ciencias Económicas de la Univrsidad Nacional de Córdoba, y como futuras profesionales nos resultó de interés la temática planteada por el Tutor ya que consideramos que es importante tomar conciencia para que un futuro tengamos las herramientas necesarias para realizar acciones en pos de mejorar la sociedad.

**ANEXOS**

**Anexo 1.** Antecedentes de campañas

"Campaña: Hablemos del corazón de los niños"

Fecha: 25/04/2020







Se trata de una campaña nacional anual, que propone la lucha contra la obesidad infantil, y aborda la temática dentro del marco de la prevención de los principales factores de riesgo para evitar las enfermedades cardiovasculares en la niñez.
En las distintas gráficas (relacionadas lógicamente) se pueden observar, por un lado, **imágenes** de niños desarrollando actividades relacionadas con alimentarse (imágenes de niños comiendo frutas, verduras, cereales y lácteos) y realizar actividad física (niños corriendo, practicando algún deporte, montando una bicicleta). Estas actividades se encuentran enmarcadas dentro de su contexto habitual, es decir el colegio, el hogar (entorno familiar) y amigos, graficado a partir de un camino, simulado a través de un juego lúdico, que deben recorrer los niños y niñas para llegar de un entorno al otro.

Además, dentro de los casilleros del "camino", aparecen signos de interrogación (?) en los cuales, si posicionamos el cursor sobre los mismos, aparece una imagen relacionada a la alimentación (verduras, frutas, jugo natural, comida chatarra tachada con una cruz en color rojo y un salero tachado de igual manera) o a la actividad física (una bicicleta, un conjunto de caritas felices, un celular tachado con una cruz en color rojo, una pelota de fútbol y una cara feliz), cada una de estas imágenes está acompañada por un globo de diálogo con un breve texto haciendo referencia a la imagen con la cual se relaciona. Estos son: Camina, corre, anda en bici!; Elegí comida saludable!; Come frutas y verduras!; Juega con amigos!; Menos pantalla, más movimiento!; Practica algún deporte!; Bebe agua y jugos naturales!; Menos golosinas y comidas chatarra!; Consumí menos sal!; y Viví con alegría!.
Por otro lado, aparecen **textos,** de diferentes colores, fuentes, tamaños y contrastes. Algunos de ellos identifican la problemática en sí, otros hacen referencia a acciones tendientes a lograr hábitos saludables y a involucrarse en la problemática, dirigidos tanto a niños, niñas, padres o tutores y a la sociedad en general.
Así, se observa la utilización de una mayor cantidad de información textual para llegar al adulto mayor, y usa imágenes y textos breves, dentro de la idea de un juego lúdico, para llegar a niños y niñas.
Cuando hacemos referencia a la sociedad en general, la campaña efectiviza la participación de médicos en escuelas, por medio de charlas con una dinámica informal, divertida y didáctica, ofreciendo información a los participantes y, a la vez, obtener información de los mismos, útil para posteriores estudios. También, brinda la oportunidad a que integrantes de la sociedad participen organizando actividades comunitarias destinadas al niño y su familia tales como talleres de cocina, bicicleteadas, correcaminatas, concursos de dibujos, etc.
Además, identificamos que la campaña utiliza medios digitales tales como radios, agencias, prensa, Facebook y Twitter para la publicación de vídeos y tarjetones educativos, la difusión de los eventos organizados, así como también, videos, fotos o

resúmenes de lo ocurrido tanto en las intervenciones de especialistas como en las actividades comunitarias organizadas. Por último, vemos que varios de estos elementos gráficos, hacen referencia a distintas barreras que dificultan la solución de la problemática, entre los cuales podemos mencionar: el sedentarismo, la mala alimentación en el niño y la sobreabundancia de pantallas y la dieta desorganizada.

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo II.** Alimentación en la infancia

Memorando observacional: **"Comportamientos habituales de los niños que representan los principales factores de la Obesidad Infantil."**

Fecha: 25/04/2020








En las imágenes, se puede observar la realidad en la que están inmersos los niños en la actualidad. El uso de las pantallas y la tecnología los vuelve personas altamente sedentarias, ni para divertirse o socializar con otros necesitan gastar energía haciendo esfuerzo físico, lo pueden lograr a través de los aparatos tecnológicos en la comodidad de su casa. Éste comportamiento puede atribuirse al hecho que los padres o adultos responsables no fomentan la actividad física y la creatividad en el juego de los niños, suele suceder que muchas veces lo evitan por no poder o querer llevarlos a realizar deporte. Además, otro causante puede ser que es la manera en la que se entretienen de forma segura y los padres logran el silencio producido por las largas horas diarias que pasan los niños enfrente de pantallas tecnológicas como son tablets, celulares, playstation, entre otros.
Se puede determinar también que, en los canales de televisión aptos para su edad en los que pasan muchas horas, están expuestos a más de 60 anuncios y publicidades referidos a comida y bebida con bajo valor nutricional, alimentos procesados, ricos en calorías, azúcares y/o grasas. Sumado a que su presentación suele ser en paquetes atractivos, con muchos colores, un personaje divertido, y algún juguete sticker.

Fuente: Elaboración propia.







Cuando en el entorno familiar no hay buenos hábitos de alimentación es de esperarse que los niños tampoco los tengan. Como se ilustra, las familias comúnmente ingieren bebidas azucaradas como gaseosas, aguas saborizadas, jugos de sobre, entre otras, disminuyendo así el consumo de agua. “Argentina es el país de la región que lidera el consumo de gaseosas, con 131 litros per cápita, por año” (Ministerio de Salud de la Nación; 2017). El hábito de acompañar todas las comidas con este tipo de bebidas hipercalóricas hace mucho daño a la salud.
Otro mal hábito compartido por las familias es no respetar los horarios de comida (desayuno, almuerzo, merienda y cena). Comer a cualquier hora es uno de los principales malos hábitos que son impulsores de la Obesidad Infantil.

Fuente: Elaboración propia.








Como muestran los gráficos otro comportamiento habitual en los niños es que tienden a ser selectivos a la hora de comer, normalmente eligen las dietas ricas en grasas saturadas, azúcares y otros carbohidratos refinados y evitan las verduras o las frutas. Pero cuando este comportamiento se mezcla con la situación en la que los niños tienen el “poder” por sobre los adultos de elegir qué desean comer, o tienen a su alcance comida sin límites ni restricciones, causa hábitos alimentarios desordenados y poco saludables. Según especialistas, a los niños no hay que darles este poder de decisión, ya que ellos comerían lo que les parece más rico o aquellos productos industrializados que les llaman más la atención por su envoltorio o los atractivos complementos. Una de las primeras palabras que aprende a decir el infante es “NO”, si el adulto a un niño tan pequeño le da la opción de elegir que comer éste tiende a decirle no a los platos o comidas que nunca probó o no le parecen llamativos. Por ello, es importante que los adultos se encarguen de la alimentación de los menores sobre todo a edades en las que está comenzando a crear hábitos para así fomentar una alimentación variada y balanceada.

Fuente: Elaboración propia.








Se puede observar que actualmente la mayoría de las meriendas o viandas que llevan los chicos al colegio son productos industriales, empaquetados, de fácil acceso y ricos en calorías y grasas. Estas son sustituidas por opciones más saludables como meriendas o viandas caseras, es decir, que se preparan en el hogar como pueden ser galletas caseras, frutas, entre otras. También, otra opción que muchos adoptan es llevar dinero para comprar en el quiosco o bufete en los que no es muy común que se ofrezcan alimentos saludables.
En nivel inicial les dan a los niños un cronograma semanal para llevar meriendas variadas, por ejemplo: LUNES - Lácteos, MARTES - Frutas, etc. Pero en el nivel primario y secundario esto deja de suceder y los niños comen todos los días que van a la escuela alimentos ultra procesados y gaseosas a media mañana o de merienda por las tardes.

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo III.** Técnicas proyectivas

**Guión de preguntas para la técnica Focus Group**

**Generales:**
Presentación: ¿Cuál es su nombre? ¿Cuál es su ocupación/ a qué se dedica?
¿Cómo está compuesta su familia?
¿Cómo se llaman sus hijos? ¿Qué edades tienen?
¿A qué colegio van?

**Hábitos alimenticios:**
¿Cuántas veces comen en el día y en qué momentos del mismo? (tanto padres como niños) ¿Qué tipo de alimentos comen en cada una?
¿Suelen desayunar, almorzar, merendar o cenar mirando televisión?
¿Quién cocina en casa? ¿Les gusta cocinar? ¿O prefieren comprar comida elaborada?
Cuando van al supermercado, ¿cuáles son los principales productos alimenticios que cargan en el carro? ¿Qué otros predominan?
¿Consumen alimentos ultra procesados? ¿En qué cantidad?
¿Llevan a sus hijos cuando hacen las compras o generalmente van solos? Cuando van con los niños, ¿Terminan comprando cosas que no tenían pensado porque ellos se lo piden?
¿Alguna vez compraron algún alimento por el hecho de que trae algún accesorio (sticker, juguete, regalo)?
¿Suelen comprar alimentos que vieron a partir de publicidades en las calles, en la televisión o por la redes? ¿Han comprado productos alimenticios que sus niños hayan visto por algún medio de comunicación?

**Gasto energético:**
¿Qué les gusta hacer con sus hijos?
¿Qué hacen los niños de la casa en su tiempo libre?
Cuando se reúnen con sus amigos, ¿Qué tipos de actividades hacen?
¿Sus hijos practican algún deporte en un club o centro vecinal? ¿Son ustedes quienes los llevan y traen? ¿Suele quedarse durante la práctica?
¿Consideran importante que sus hijos realicen deporte o actividades recreativas?
Actualmente, viviendo una situación particular debido a la pandemia, ¿Los niños continúan con sus actividades rutinarias, adaptadas a la virtualidad? ¿Cómo están transitando esta situación?

**Preguntas conclusión.**
A partir de todo lo hablado, ¿Cuáles consideran ustedes que son hábitos saludables para sus hijos?

**Collage**

**Consignas entregadas:**

Consigna 1.

Para el siguiente juego se necesitará una hoja y un lápiz. Una vez que haya preparado los materiales le proponemos lo siguiente:

a. Dividí la hoja en 2 partes iguales, dibujando una línea en el centro de la hoja.
b. Observa con atención las imágenes de la foto que fueron entregadas a papá o mamá.
c. Dibuja en la primera división de la hoja todas aquellas figuras que crees son buenas para la salud. Estos objetos/actividades son "SALUDABLES"
d. Dibuja en la segunda división de la hoja todas aquellas figuras que crees NO son buenas para la salud. Estos objetos/actividades son "NO SALUDABLES"

ACLARACIÓN: en el caso de que el menor no sepa dónde ubicar la imagen, no es necesario que lo haga, pudiendo dejar esa imagen sin dibujar.

Imágenes:



Consigna 2.

Ahora necesitaremos una hoja nueva, para hacer el siguiente juego:

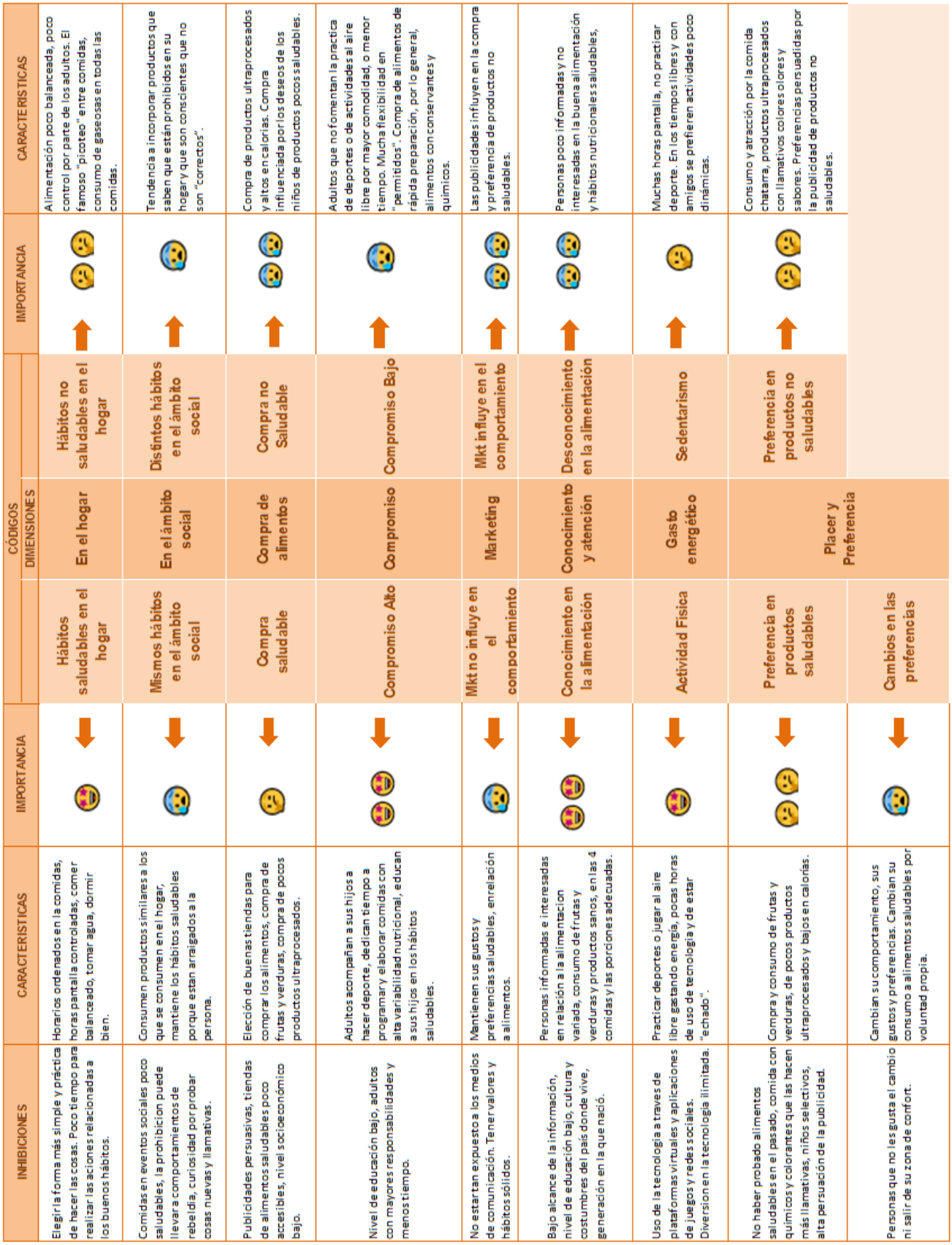
a. Dividí la hoja en 2 partes iguales, dibujando una línea en el centro de la hoja.
b. Observa con atención las imágenes de la foto que fueron entregadas a papá o mamá.
c. Ahora, en la primera división de la hoja colocamos el título "ME GUSTA" (si es necesario el adulto puede ayudar con la escritura) y dibuja todas aquellas comidas y actividades que te gustan hacer cuando estas con tus amigos.
d. En la segunda división de la hoja escribe el título "NO ME GUSTA" (si es necesario el adulto puede ayudar con la escritura) y dibuja todas aquellas comidas y actividades que NO te gustan hacer cuando estas con tus amigos.

ACLARACIÓN: en el caso de que el menor no sepa dónde ubicar la imagen, no es necesario que lo haga, pudiendo dejar esa imagen sin dibujar.

Imágenes:



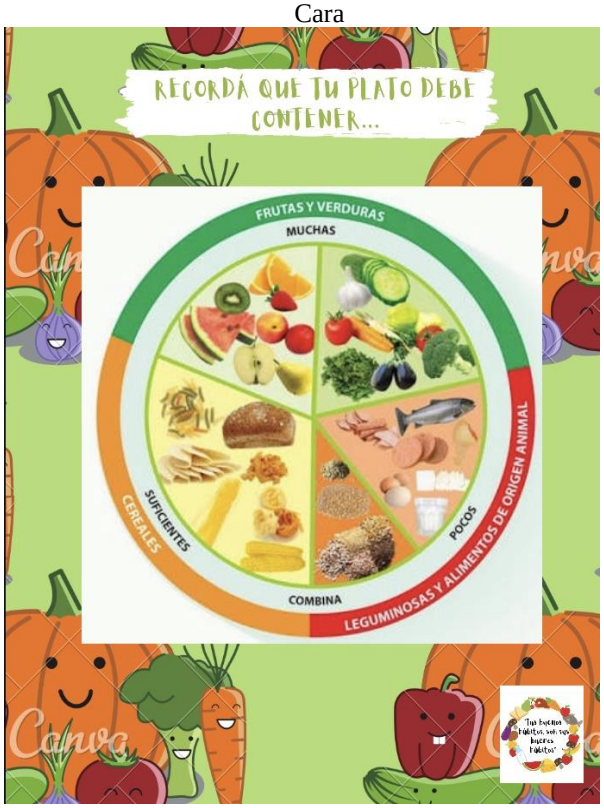
**Anexo IV.** Matriz estructural. Fuente: Elaboración propia.



**Anexo V.** Folletos y flyers de Campaña

**Encuentro N°1:**
Folleto: Opciones de menús saludables.

Cara




Contra cara




**Encuentro N°2:**
Folleto: Beneficios de las verduras.




Folleto: Consecuencias de la Obesidad Infantil.



Folleto: Beneficios de hacer deporte.



## BIBLIOGRAFÍA

Campaña “Hablemos del corazón de los niños” por una vida más saludable para los chicos (2019, 16 de agosto), [en línea]. Cuyo Noticias. Disponible en:

https://cuyonoticias.com/105539/campana-hablemos-del-corazon-de-los-ninos-por-una-vida-mas-saludable-para-los-chicos/ [2020, 27 de abril].

Campaña Nacional Anual "Hablemos del corazón de los niños" (2019, 13 de agosto), [en línea]. Noticias Venado BIZ. Disponible en:

http://www.noticiasvenado.com.ar/index.php/salud/2374-campana-nacional-anual-hablemos-del-corazon-de-los-ninos [2020, 27 de abril].

Danielle E. K. (2006) Obesidad Infantil. Grupo imaginador de ediciones. Buenos Aires. (2), 6.

David Cayón (2020, 17 de marzo). La canasta básica subió por debajo de la inflación en febrero y una familia necesitó $40.790 para no ser pobre. Infobae Económico. [en línea]. Disponible en:

https://www.infobae.com/economia/2020/03/17/la-canasta-basica-subio-por-debajo-de-la-inflacion-en-febrero-y-una-familia-necesito-40790-para-no-ser-pobre/ [2020, 18 de mayo].

Martinez, Pepe. (2008) Cualitativa-mente. Los secretos de la investigación cualitativa. ESIC-MillwardBrown. España.

Organización mundial de la salud, OMS. (2020), [en línea]. Disponible en: https://www.who.int/topics/nutrition/es/ [2020, 27 de abril].

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Alimentación Saludable, Sobrepeso y Obesidad en la Argentina (2017). Ministerio de Salud, Gobierno de la Nación.

Antil, John H. (1984). Socially responsible consumers: profile and implications for public policy. Journal of Macromarketing, (pp 18 – 39).

Christian Cancino del Castillo y Mario Morales Parragué. (2008) Responsabilidad Social Empresarial. (1a. ed.). Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

“Compromiso". En: Significados.com. (2019, enero) [en línea] Disponible en: https://www.significados.com/compromiso/ [2020, 29 de junio].

Farinola, M. (2011, diciembre). Conducta sedentaria y salud: antecedentes y estado actual de la cuestión. Boletín Redaf. DOCPLAYER [en línea], Nº 15. Disponible en: https://docplayer.es/14914726-Conducta-sedentaria-y-salud-antecedentes-y-estado-actual-de-la-cuestion.html [2020, 29 de junio].

Karolina Kuźbicka y Dominik Rachoń (2013) Bad eating habits as the main cause of obesity among children. Pediatric Endocrinology, Diabetes and Metabolism.

Miguel Ángel Prieto Bascón (2011, mayo). Actividad Física y Salud. Innovación y experiencias educativas [en línea]. Disponible en: https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_42/MIGUEL_ANGEL_PRIETO_BASCON_01.pdf [2020, 29 de junio]

Ministerio de Salud Argentina (2020), [en línea]. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/salud [2020, 15 de julio]. Ministerio de Salud Gobierno de Chile (2019, Julio). Ley de Alimentos: Manual de Etiquetado Nutricional. [en línea]. Disponible en: https://www.minsal.cl/ley-de-alimentos-manual-etiquetado-nutricional/ [2020, 27 de abril].

Nancy R. Lee y Philip Kotler (2020). Social Marketing. Behavior Change for Social Good. (6a. ed.).

Perez Romero Luis Alfonso (2004). Los fundamentos del Marketing Social. Marketing social: teoría y práctica.(1a. ed.)(pp. 4). México Pearson Educación.

Real Academia Española (2014). Diccionario de la lengua española. (23.3a. ed.) [en línea]. Disponible en: https://dle.rae.es/inhibici%C3%B3n?m=form [2020, 15 de julio].

Schiffman Leon y Kanuk Leslie (2010). Comportamiento del consumidor. Más allá de la toma de decisiones del consumidor. (10a. ed.). Pearson Education, Inc.

Villegas Arenas, Guillermo y López Becerra, Mario Hernán. (2006). El interés ecológico y el consumo socialmente responsable - dos conceptos para la gestión ambiental del empresario. Universidad de Caldas Manizales, Colombia. Revista Luna Azul, 22, pp. 68-73.

# O IMPACTO DA PANDEMIA SARS-COV-2 NO DESEMPENHO ACADÉMICO DE ALUNOS DO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS

**Paulo Gonçalves**
*(Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal)*

**Ana Oliveira Catarina Silva**
**Daniela Pinto**
**Guilherme Pinto Marta Sá**

**RESUMO**

O mundo está a passar por uma mudança, fruto da pandemia, onde as pessoas e organizações estão a sofrer. Paralelamente, o ensino e os modelos pedagógicos deste, incluindo o desempenho académico dos estudantes, estão a ser afetados. Decorrente deste cenário, as instituições de ensino superior, além se (re)prepararem, estão atentas a este (novo) cenário, desenvolvendo (novas) pedagogias educativas que permitam aos estudantes continuar a ter sucesso académico. Este artigo tem como objetivo, numa primeira abordagem e à data, apresentar os resultados preliminares de um estudo sobre os efeitos percebidos, por uma amostra de alunos do ensino superior português, dos impactos da pandemia, sobre aspetos relevantes da sua vida académica. Os resultados sugerem factos importantes como, devido à transição para aprendizagem online, os alunos sentiram mais dificuldades de concentração, mas, ainda assim, conseguiram desenvolver de forma satisfatória os trabalhos propostos.

**ABSTRACT**

The world is going through a change, fruit of the pandemic, where people and organizations are suffering. In parallel, the teaching and pedagogical models of this, including the academic performance of students, are being affected. As a result of this scenario, higher education institutions are (re)preparing themselves for this (new) scenario, developing (new) educational pedagogies that will allow students to continue to have academic success. This article aims, in a first approach and to date, to present the preliminary results of a study on the perceived effects, by a sample of Portuguese higher education students, of the impacts of the pandemic on relevant aspects of their academic life. The results suggest important facts such as, due to the transition to online learning, the students felt more difficulties of concentration, but still managed to develop the proposed work in a satisfactory way.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde que foi decretado no mundo o estado de pandemia, em consequência do novo coronavírus (Covid-19), o vertiginoso aumento da disseminação da doença, bem como, os cenários de morte no país e no mundo, têm levado pânico aos cidadãos. Com o objetivo de conter a propagação do vírus, autoridades de vários países fizeram recomendações e, face os resultados apresentados, instituíram diversas determinações, como por exemplo, a restrição da circulação de pessoas, o que, posteriormente, resultou no encerramento de empresas, quedas nas atividades de comércio e serviços, entre outras graves situações. A respeito de medidas de caráter económico que vêm sendo adotadas pelos países afetados para diminuir os impactos da pandemia sobre a economia, os particulares encontram-se, inevitavelmente, aprisionados a contratos que se tornarão excessivamente desagradáveis (Santos, 2020).

A questão geral de investigação deste trabalho é saber qual o provável impacto da pandemia SARS-COV-2 no desempenho académico através de uma amostra de estudantes universitários portugueses. Este tema é oportuno a ser investigado, face ao contexto em que vivemos e, face às lacunas na pesquisa existente nesta área, este trabalho, em termos exploratório, revela-se interessante.

Após esta introdução, o artigo está dividido em três grandes partes: o desenvolvimento do caso, a metodologia da investigação e consecutiva análise de resultados, e as conclusões finais. O desenvolvimento de caso encontra-se, também, subdividido em três importantes tópicos, sendo estes a pandemia SARS-CoV-2, o desempenho académico, e o impacto da pandemia SARS-CoV-2 no desempenho académico. A pesquisa bibliográfica constituiu a principal fonte de pesquisa nesta vertente do trabalho, para que fosse possível criar as bases para o que pretendemos estudar, e retirar destes mesmos, alguns resultados pertinentes. Este trabalho, como pesquisa descritiva, utilizou como fonte de dados secundários a pesquisa bibliográfica e assenta numa metodologia quantitativa, cujo instrumento de medida foi o questionário. Optámos por um método de recolha de dados quantitativa, dada a sua maior robustez de análise (DeVault, 2017).

Finalmente, estão expostas na parte das conclusões, os resultados de toda a pesquisa, onde procuramos sobretudo evidenciar se as condições de aprendizagem dos estudantes inquiridos foram os não alteradas face à pandemia.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

### 2.1 PANDEMIA SARS-CoV-2

O coronavírus é um grupo de vírus que causam infeções nos seres humanos, normalmente infeções a nível do sistema respiratório, podendo ser comparadas como uma simples gripe ou até mesmo algo mais grave como uma pneumonia (Saúde, 2020).

De acordo com o Serviço Nacional de Saúde, a COVID-19 é uma doença provocada pelo novo coronavírus SARS-COV-2, que causa infeções graves a níveis respiratórios, como por exemplo, uma pneumonia. É denominada como COVID-19 uma vez que resulta das palavras “Corona”, “Vírus” e “Doença” juntamente com a indicação do ano em que surgiu (2019) (Saúde, 2020).

O período de contágio do COVID-19 é, atualmente, considerado de 14 dias. Este apresenta como principais sintomas: febre acima dos 38ºC, tosse, dores de cabeça, dificuldades respiratórias (dispneia), perda total ou parcial do paladar e do olfato (Saúde, 2020). Os testes ao COVID-19 são realizados a indivíduos que apresentem pelo menos um dos sintomas mencionados anteriormente. São realizados testes no laboratório de referência nacional, em laboratórios hospitalares com capacidade para tal, em rede complementar de laboratórios privados e em outros postos de recolha mencionados pelo Serviço Nacional de Saúde (Saúde, 2020).

A COVID-19 teve origem, pela primeira vez, na cidade chinesa de Wuhan, província de Hubei, em dezembro de 2019 num mercado. É considerada como pandemia uma vez que a sua propagação foi a nível mundial simultaneamente transmitida de pessoa para pessoa e por meio de contato com superfícies ambientais contaminadas (Pascarella et al., 2020).

Na Europa, o primeiro caso a ser detetado foi em Itália na região da Lombardia a 20 de fevereiro. Um estudo feito a 20 de março, nesta região italiana, apontava para que o COVID- 19 tivesse chegado muito antes de 20 de fevereiro, uma vez que encontraram um caso com início de sintomas a 1 de janeiro de 2020 (Cereda et al. 2020).

No dia 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou o surto como uma Emergência de Saúde Pública de Preocupação Internacional. Entre o mês de dezembro e fevereiro de 2020 já se encontravam confirmados 44 países com casos positivos, sendo a propagação deste coronavírus muito rápida e fácil foi impossível haver uma contenção da sua transmissão, havendo 49.053 casos confirmados e 1.381 mortes. Como o risco de contrair este vírus estava cada

vez maior, devido ao aumento de casos à passagem dos dias, levou a muitos governos instituírem uma variedade de medidas de controlo e de confinamento (Harapan et al., 2020).

O número de casos de acordo com a World Health Organization continuam a aumentar exponencialmente, tendo a 10 de novembro de 2020 aumentado para 49,7 milhões de casos confirmados (Organization, 2020).

Em Portugal, o primeiro caso foi detetado a 2 de março na região do Porto, sendo que a esta data já existiam inúmeros casos positivos nos países vizinhos, como por exemplo a Espanha que estimaram o dia 28 de janeiro como a data de início da infeção (Batista & Jr, 2020)

O Estado de Emergência em Portugal foi decretado pelo Presidente da República a 18 de março, tendo sido renovado até ao dia 2 de maio 2020. Sendo que a 26 junho 2020 o Presidente declara ainda, a situação de Calamidade para 19 freguesias da zona norte da Área Metropolitana de Lisboa até ao dia 14 julho 2020 (Batista & Jr, 2020).

A 7 de janeiro de 2021 foi decretado pelo Presidente da República uma prorrogação do Estado de Emergência do dia 8 janeiro a 15 de janeiro de forma a controlar a pandemia o presidente decretou novas medidas, aplicando-se em todo o território (Ministros, 2021). De acordo com o Mapa da Situação Atual em Portugal, a 10 de janeiro de 2021 existem 476.187 casos confirmados, 7 701 óbitos e 366.080 casos recuperados (Saúde, 2021).

## 2.2 DESEMPENHO ACADÉMICO

O desempenho académico é consequência de diversos fatores, tais como características do corpo docente e dos próprios estudantes, estrutura da instituição de ensino e organização do tempo (Miranda et al., 2013).

Os estudantes já não podem apenas marcar presença nas aulas, pois isso já não é suficiente para definir uma carreira profissional promissora. Também é preciso que o estudante se dedique e consiga absorver o máximo de conhecimento possível para conquistar o seu espaço no mercado. Diante desta assertiva, inúmeros estudos vêm sendo realizados na área da educação, com o objetivo de investigar os fatores que influenciam o desempenho discente em sala de aula (Moleta et al., 2017). Por essa mesma razão, é relevante analisar e relacionar as descobertas no que toca a este tópico, para que seja possível compreender melhor o que de facto pode ser impactante para o desempenho académico.

Apesar de a generalidade do ensino escolar ainda se situar muito na transmissão da informação e pouca atenção ser prestada ao ensino das competências de resolução de problemas (Almeida, 1992), os resultados da análise do trabalho de Boruchovitch (1999), que teve como objetivo rever criticamente a literatura sobre a relação entre as estratégias de aprendizagem e o desempenho escolar de alunos, tendo como referência teórica a Psicologia Cognitiva, baseada na teoria do processamento da informação, mostram que, embora os professores reconheçam a importância de se desenvolver a compreensão e o raciocínio dos alunos, na realidade esses aspetos não parecem fazer parte do conjunto de objetivos principais a serem atingidos pela educação, já que na prática, a escola não tem valorizado o pensar e o transformar (Mettrau & Mathias, 1998). Pouco tem sido feito no sentido de desenvolver no aluno a capacidade de aprender e pensar.

É, então, fundamental que se abram espaços para o "aprender a aprender" e o "aprender a pensar", pois é sem dúvida a possibilidade de discriminação inteligente da informação que funciona como defesa contra o sensacionalismo e a superficialidade e tipos de comunicação interpessoal não confiáveis (Pfromm Neto, 1987), permitindo o desenvolvimento de uma consciência crítica. Este artigo defende, portanto, que o desenvolvimento das faculdades cognitivas dos alunos é importante para um melhor desempenho académico, com base no trabalho de Oliveira, Boruchovitch & Santos (2009), no qual o objetivo foi explorar a sua validade concorrente em relação ao desempenho académico de estudantes. Os resultados acima mencionados foram que a aprendizagem é um processo ativo que deve ser fomentado por meio de métodos que permitam ao aluno o uso da iniciativa, primando, inclusive, pelo senso de responsabilidade do estudante (Oliveira, Boruchovitch, Santos (2009). Desse modo, o uso de estratégias de aprendizagem, além de instrumentalizar o aluno para o momento do estudo, também permite, por meio das estratégias metacognitivas, que este planeie, monitorize e regule o seu estudo para que o que foi aprendido seja potencializado (Oliveira, Boruchovitch & Santos, 2009).

Ao analisar o desempenho académico de um determinado aluno ou escola, é também importante perceber que fatores entram neste tal desempenho. Segundo a pesquisa dos autores Araújo, Camargos, Camargos & Dias (2013), que teve como propósito identificar se o desempenho académico dos discentes do curso de Ciências Contábeis de uma IES privada, de Belo Horizonte, mensurado pela nota final nas disciplinas, é explicado pelas variáveis: frequência nas aulas, idade, género, natureza da disciplina (qualitativa ou quantitativa), tipo de disciplina (formação básica ou específica), situação no final da disciplina, período letivo e campus da IES, à medida que aumenta o número de faltas, ao contrário do que era esperado, percebeu-se uma melhoria no desempenho dos discentes (aumento das notas), entretanto, essa contradição é válida apenas para disciplinas qualitativas e deve ser analisada com cautela. Conforme aumenta a idade dos alunos, o

desempenho tende a melhorar; discentes do sexo feminino apresentaram notas maiores que os do sexo masculino; os estudantes revelaram melhor desempenho (notas mais elevadas) nas disciplinas de natureza qualitativa e nas específicas; quanto maior o status final nas disciplinas menor a nota dos estudantes; quanto mais avançado o período letivo em que os alunos estavam envolvidos, maiores foram as notas; os alunos do campus II apresentaram uma redução nas notas finais em relação àquelas dos alunos do campus I. Os fatores considerados neste estudo foram, portanto, a assiduidade às aulas, idade, sexo, natureza da disciplina (qualitativa ou quantitativa), tipo de disciplina (formação básica ou específica), situação ao final da disciplina, período letivo e campus da IES, mas estes não são os únicos fatores impactantes. Paralelamente, o trabalho escrito por Rocha, Leles & Queiroz, (2018), com o objetivo verificar a associação entre o desempenho de estudantes concluintes de Nutrição no Enade e fatores socioeconómicos, trajetória académica e perfil da instituição, mediante a utilização de dados secundários produzidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), demonstra que a existência de associação entre o desempenho dos estudantes concluintes de Nutrição no Enade e a influência de fatores socioeconómicos, trajetória académica e perfil da instituição não se mostrou forte. Constatou-se menor desempenho entre estudantes negros, que trabalham eventualmente, com renda familiar de até três salários mínimos, de pais e mães com nenhuma escolaridade, que cursaram metade do ensino médio em escola pública e metade em escola privada, que receberam bolsa de estudos ou financiamento e não ingressaram no ensino superior por políticas afirmativas. A categoria administrativa da instituição de educação superior (IES) foi o principal fator associado ao desempenho no Enade. Discentes que ingressaram via políticas afirmativas apresentaram desempenho maior que aqueles que não ingressaram por essas políticas. Observou-se que melhores condições do ensino fundamental e médio são importantes para que todos os estudantes concorram em situação de igualdade ao ensino superior.

Neste contexto, faz também sentido avaliar se e o quanto os fatores emocionais impactam também o desempenho académico. Em 2012, Nwadinigwe e Azuka-Obieke, no artigo "The impact of emotional intelligence on academic achievement of senior secondary school students in Lagos, Nigeria About Current issues and Previous issues", o estudo revelou que existe uma relação positiva entre as habilidades de inteligência emocional e o desempenho académico, de maneira que o desenvolvimento das habilidades de inteligência emocional de um aluno levará ao aprimoramento de seu desempenho académico. Assim, há a necessidade de promover o desenvolvimento de habilidades de inteligência emocional no currículo escolar. A importância da saúde mental no desempenho académico dos estudantes é suportada pelas descobertas feitas na pesquisa de Dix, Slee, Lawson & Keeves (2011), que defende a necessidade de dar atenção explícita à qualidade da implementação de promoções de saúde mental em todas as escolas e examina o impacto da qualidade da implementação no desempenho académico numa importante iniciativa australiana de saúde mental. Depois de controlar as diferenças no *background* socioeconómico, uma relação positiva significativa existia entre a qualidade da implementação e o desempenho académico. A diferença entre os alunos em escolas de alta e baixa implementação foi equivalente a uma diferença no desempenho.

### 2.3 O IMPACTO DA PANDEMIA SARS-COV-2 NO DESEMPENHO ACADÉMICO

O surto do Coronavírus afetou negativamente os sistemas e atividades educacionais em todo o mundo (Onyema et al., 2020). De acordo com a monitorização da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), mais de 100 países implementaram encerramentos a nível nacional, impactando mais de metade da população estudantil do mundo (UNESCO, 2020a). Os estabelecimentos de ensino foram obrigados a encerrar, como uma tentativa de conter o vírus, tendo assim, que procurar outras opções para que fosse viável continuar a vida académica, dentro dos possíveis. Grande parte dos países a nível mundial, tal como em Portugal, viram-se obrigados a encerrar os estabelecimentos de ensino devido ao COVID-19. Esta medida acarreta altos custos sociais, educacionais e económicos, e as perturbações que causam afetam as pessoas em todas as comunidades (UNESCO, 2020a).

Se uma cura não for encontrada rapidamente, a rutura causada pela pandemia que é o SARS- CoV-2 pode prolongar-se mais do que o previsto no que diz respeito ao sistema educacional, o que leva a uma maior propagação do vírus. Isto pode afetar a qualidade do ensino e da aprendizagem e, principalmente o desempenho académico. Uma das principais preocupações durante a fase preliminar do surto, ao nível da educação, era a possibilidade de este afetar negativamente o interesse académico e o desempenho dos estudantes (Christakis, 2020). Em conformidade com o Centro de Controlo e Prevenção de Doenças dos EUA (CDC), encerramentos prolongados das escolas podem resultar em mais alunos a reunir-se fora das escolas. No entanto, "contra todas as probabilidades, o modelo matemático e a análise empírica de encerramentos reativos das escolas em pandemias anteriores indicam que esta ação reduz o número total de casos na comunidade em 25% e adia o pico da pandemia em uma ou duas semanas, enquanto encerramentos proactivos da escola durante as pandemias continua a ser uma das intervenções mais benéficas que podem ser empregadas para mitigar o impacto das doenças epidémicas" (Christakis, 2020, p.1). Com o passar dos meses e com o início do novo ano letivo, as escolas não podiam permanecer fechadas. Foi necessário enfrentar a pandemia de frente e arranjar soluções que

funcionassem para todos, de maneira a que os alunos pudessem continuar a aprender e começassem a retomar a sua vida normalmente, mesmo no ambiente do ensino superior.

Numa situação normal, os estudantes já sofrem de *stress* devido a vários fatores, entre eles a carga de trabalho, a vida social e a pressão da sociedade. Vivendo em plena pandemia, estes fatores são agravados pela preocupação com a saúde e higienização das instituições de ensino e podem desencadear "conjuntos de eventos de ordem psicológica, como stress, ansiedade, fobia social, depressão", que podem facilmente levar ao insucesso escolar e dificultar ainda mais as responsabilidades académicas que têm em mãos, trazendo ainda mais incerteza ao método de ensino presencial (Morales & Lopez, 2020, p.57).

De forma a combater esta pandemia que vivemos atualmente, as instituições de ensino viram-se obrigadas a encontrar novas formas de dinamizar o ensino e a aprendizagem. Assim, foi adotado um processo de virtualização das aulas, ou seja, as aulas passaram a ser lecionadas à distância (Marques, R., 2020). As mudanças que ocorreram nesse processo de virtualização de emergência na educação levaram o estado a adotar metodologias alternativas, até então não adotadas por muitos professores nos seus ambientes de ensino. O que também levou toda a gente a sair da sua zona de conforto, principalmente os docentes, uma vez que a maioria dos professores "utiliza recursos mais básicos, como Pacote Office, Youtube e Redes Sociais" (Rondini, Pedro & Duarte, 2020, p.46) e não estão familiarizados com as plataformas online mais avançadas, que são necessárias para manter o ensino a funcionar.

Situando a educação no contexto atual da pandemia SARS-CoV-2 em plena era do desenvolvimento da tecnologia e compreendendo a necessidade da mesma para integrar e aliar o processo de ensino e aprendizagem, "sabe-se que, historicamente, a educação, mesmo com a modalidade da Educação a Distância, se configura como uma área que demanda o contacto diário, presencial" (Oliveira & Souza, 2020, p.17). Dentro desta medida, cada instituição adotou a vertente do ensino à distância mais conveniente, tanto para os alunos como para os docentes. As opções de ensino à distância disponíveis encontram-se, na sua maioria, entre o ensino à distância integral – todas as aulas são dadas online, através de diversas plataformas – e o ensino à distância parcial, ou então o regime misto – no qual os alunos têm aulas online e presenciais simultaneamente. No regime misto, as aulas funcionam através de um regime rotativo, ou seja, os alunos são divididos em 2 grupos e comparecem às aulas presenciais em semanas alternadas.

Em concordância com Khan & Jawaid (2020), o ensino e a aprendizagem online podem ser ministrados de forma assíncrona ou síncrona, sendo que o último é feito online, em tempo real. De forma a ministrar aulas síncronas, são várias as plataformas que podem ser utilizadas pelos docentes. O Zoom e o Microsoft Teams são as plataformas mais utilizadas em Portugal, no contexto educacional em tempo real. Relativamente às aulas assíncronas, as mesmas podem ser ministradas através de várias plataformas, sendo o Moodle a plataforma mais utilizada no contexto académico, onde os alunos podem ser avaliados através de testes e trabalhos que são submetidos e classificados nessa mesma plataforma.

Dessa forma, o ensino à distância foi a possibilidade mais viável encontrada para dar continuidade ao processo de ensino e aprendizagem e considerada uma alternativa para atenuar tais impactos em função do distanciamento social, que tem sido utilizado como principal medida de combate ao vírus (Marques, 2020). É necessário acompanhar os avanços tecnológicos no contexto educacional, para que possa ser providenciado um ensino adequado às condições que são enfrentadas no momento, sem que este seja desfavorável ou, até mesmo, prejudicial para nenhum dos envolventes e assim, criar um novo "normal" dentro da pandemia em que vivemos.

## 3. MÉTODOS E DADOS

Este estudo consiste num estudo empírico, com caráter exploratório, uma vez que existem estudos que relacionam esta investigação em Portugal. Para o estudo foi feita uma recolha de dados através de um questionário. As questões presentes no questionário são baseadas no estudo "Impactos da pandemia COVID-19 na vida de estudantes do ensino superior", desenvolvido pela Universidade de Ljubljana, na Eslovénia e a ARRS – Slovenian Research Agency.

O questionário foi criado no *google forms* e o os dados foram recolhidos através da partilha do questionário através de contactos pessoais e redes sociais (i.e. *Instagram*). Para além da partilha nos perfis privados, foi difundido em grupos públicos e privados cujo público-alvo são os estudantes do ensino superior. O questionário esteve online entre os dias 08 de novembro e 15 de novembro de 2020.

Neste estudo, a população são todos os alunos do ensino superior no ano corrente. Após o fecho do questionário, a amostra final consiste em 129 pessoas. A amostra é uma amostra não probabilística por conveniência e este grupo de indivíduos foi abordado porque eram de fácil acesso.

A secção 1 do questionário destina-se às Características Demográficas e Académicas da amostra, é possível retirar que 100%, ou seja, 129 pessoas que responderam ao questionário estudam em Portugal neste semestre, sendo que dessas 129

pessoas, 128 pessoas (99,2%) são cidadãos Portugueses e 1 pessoa (0,8%) não. Da amostra total, 83,7% dos inquiridos, 108 pessoas, apenas estudam e 16,3%, 21 pessoas, possuem estatuto de trabalhador/estudante. Em relação ao "ciclo de estudos em que está matriculado?", 63 pessoas, que corresponde a 48,8% encontram-se a tirar uma licenciatura, 61 pessoas (47,3%) a realizar um mestrado, 4 pessoas (3,1%) a realizar uma pós-graduação e apenas 1 pessoa (0,8%) a realizar um Ctesp. Na amostra total nenhum participante se encontra a realizar um doutoramento. As idades deste estudo são maioritariamente compreendidas entre os 17 e 23 anos, com 108 pessoas (83,7%), seguida da faixa etária de 24 a 30, com 19 pessoas (14,7%) e com 2 pessoas (1,6%) na faixa etária dos 38 aos 44 anos. O género que predominou a amostra foi o feminino com 70,5% (91 pessoas), sendo que o género masculino obteve 29,5% (38 pessoas) da amostra.

Foi possível perceber, após análise da Secção 2 – Vida Académica – que 72.1% da amostra, o correspondente a 93 pessoas, se encontram a ter aulas num regime misto (sistema presencial e online), 17.1% permanecem a ter aulas totalmente presenciais sem nenhuma alteração e os restantes 10.9% encontram-se a ter aulas exclusivamente online. Após a resposta "Não, as minhas aulas presenciais não foram canceladas" à pergunta "As suas aulas presenciais (as que ocorrem no local/campus da instituição onde estuda) foram canceladas devido à pandemia do COVID-19?" os inquiridos passaram automaticamente para a Secção 5 - Infraestruturas e Habilidades para o Estudo em Casa, restando em análise 107 inquiridos.

**4. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:**

**Pergunta 1:** Neste momento, o regime de aulas mais predominante tem sido presencial, online ou misto?

Podemos apurar que a grande maioria da amostra 95.3%, o correspondente a 102 pessoas, utiliza, como sistema dominante, nas suas aulas online um sistema em tempo real, como é o caso do ZOOM e do MS Teams. Com 2 respostas, ou seja 1.9% da amostra, encontra-se a utilização de PowerPoints guiados, e as aulas através de um vídeo. Quando inquiridos sobre a carga de trabalhos, 47.7% disseram ser maior online do que presencialmente, 24.3% disseram ser igual e 21.5 % afirmaram ser significativamente maior.

**Pergunta 2:** De que maneira os docentes apoiam os alunos durante a mudança de regime presencial para online?

Em relação ao apoio dos professores, 52 pessoas (48,6%) concordam que providenciaram recursos (por exemplo, leituras, trabalhos de casa, quizzes) regularmente, 15% responderam "neutro" e 14% responderam "discordo". No que diz respeito ao feedback sobre o desempenho nas tarefas dadas, 36,4% responderam "concordo", ou seja, que os professores dão feedback, 20,6% responderam que eram neutros e 20,6% que discordavam. Quanto a responderem às perguntas de forma atempada, 44 pessoas, ou seja, 25,9% responderam "concordo", 23,4% são "neutros" e 10% "discordam". No que se refere à abertura a sugestões dos alunos e ajustamentos de aulas online, 39,3%, ou seja, 42 pessoas "concordam", 20,6% "concordam fortemente" e apenas 16,9% são "neutros". No que toca à informação relativa aos exames nesta nova situação, 44,9% sentem- se informados, ou seja, "concordam", 19,6% "concordam fortemente" e 17,8% são "neutros".

**Pergunta 3:** Como se adaptaram os alunos à mudança de regime presencial para online?

Para uma autoavaliação do ensino e aprendizagem: 39.2% dos inquiridos "Concordou Fortemente" que é mais difícil concentrarem-se no regime de aulas online e 19.6% "Concordou" ser mais difícil. Quando questionados sobre se o desempenho tinha melhorado com as aulas online 34.6% optaram pela resposta "Neutro" e 31.8% pela resposta "Discordo". Quando a questão foi colocada na negativa, ou seja, se o desempenho tinha piorado 33.6% optaram pela resposta "Neutro" e 22.4% pela resposta "Concordo". Na questão "Adaptei-me bem ao novo método de ensino e aprendizagem" 44.9% da amostra "Concordou" e 23.3% optou pela resposta "Neutro". Em relação à realização de trabalhos mais complexos, 30.8% dos inquiridos "Concordou" ter mais sucesso desde que as aulas presenciais foram canceladas, e 21.5% optou pela resposta "Neutro", no entanto as respostas tiveram pouca variação percentual e 18.7% dos inquiridos "Discorda Fortemente" que tenha mais sucesso desta forma.

## 5. CONCLUSÕES

A revisão literária deste tema proporcionou-nos uma grande oportunidade para aprendermos mais sobre a pandemia SARS-COV-2 e o seu impacto no desempenho académico dos estudantes do ensino superior de Portugal. Com este estudo, conseguimos perceber o impacto que a pandemia teve nos estudantes, dentro e fora da sua vida académica. É notável que a comunidade académica não estava, de todo, preparada para este novo obstáculo, mas que rapidamente foi capaz de reorganizar os métodos de ensino e decidir qual a melhor forma de os aplicar em cada instituição.

De acordo com Morales & Lopez (2020, p.57) "configuram-se como fonte geradora de insucesso escolar e dificultando o indivíduo no desempenho das responsabilidades académicas e a resposta às demandas típicas desse nível de ensino" e, segundo os resultados deste estudo, a maioria dos inquiridos confirmou que a carga de trabalhos estava a ser significantemente maior no regime online, que têm mais dificuldade de concentração e que, apesar de não ser um dado concreto por ter obtido inúmeras respostas "neutras", o desempenho académico piorou durante o regime online. Isto deve-se, principalmente, à dificuldade de acesso a certo materiais pedagógicos, à facilidade de distração durante as aulas e principalmente à falta de motivação, visto que é diferente estar presente numa sala de aula com a turma e sozinho em casa em frente a um computador. No entanto, a amostra concorda que se conseguiu adaptar bem ao novo método de ensino e aprendizagem, isto demonstra que cada vez mais os alunos estão aptos para a utilização de novas tecnologias e que sabem adaptar-se às adversidades da vida. Os dados sugerem que, em relação à realização de trabalhos mais complexos, sentiram mais facilidade, possivelmente pelo fator concentração (estar em casa e poder fazer as coisas a seu tempo). Marques (2020, p. 86162) afirma que "As mudanças que ocorreram nesse processo de virtualização de emergência na educação levaram o estado a adotar metodologias alternativas, até então não adotadas por muitos professores nos seus ambientes de ensino." Na questão relativa ao apoio dos professores, a maioria dos inquiridos concordam que os docentes providenciaram os recursos necessários a uma boa aprendizagem, e dão feedback aos alunos atempadamente. A maior parte dos estudantes que participaram neste estudo concordam também que os docentes lhes dão abertura para fazerem sugestões e ajustamentos das aulas online, e que comunicam todas as informações necessárias relativamente a exames, para que os alunos estejam bem preparados para os mesmos e que não sejam prejudicados por esta mudança repentina de ensino e aprendizagem. Como limitações deste estudo é a falta de estudos similares que não nos permite fazer a comparabilidade dos resultados. Outra limitação foi o momento em que o estudo foi realizado, uma vez que o período de tempo em que a investigação foi feita teve momentos diferentes em estudantes de diversas faculdades do grande Porto, onde o estudo foi realizado. Para estudos futuros, seria interessante abordar as diferenças entre uma Universidade (que geralmente tem uma componente mais teórica) e um Instituto Politécnico (que geralmente tem uma componente mais prática) e perceber de que maneira a pandemia afetou cada uma delas, concluindo assim que entidade acabou por ser mais afetada por este nosso novo "normal".

A situação académica atual dos estudantes universitários reflete de maneira radical os efeitos da COVID-19 no sistema de ensino. Porém, é importante ter em conta os impactos vividos pelos estudantes para que seja possível reajustar os programas e métodos de ensino de cada unidade curricular e o calendário académico, de modo a colmatar as insuficiências apresentadas pelas modalidades alternativas de seguimento aos estudantes durante o período de regime online ou misto.

## BIBLIOGRAFIA


Araújo, E. A. T., de Camargos, M. A., Camargos, M. C. S., & Dias, A. T. (2013). Desempenho Acadêmico de Discentes do Curso de Ciências Contábeis: Uma análise dos seus fatores determinantes em uma IES Privada. Contabilidade Vista & Revista, 24(1), 60-83.

Aristovnik, A., Keržič, D., Ravšelj, D., Tomaževič, N., & Umek, L. (2020). Impacts of the COVID-19 pandemic on life of higher education students: A global perspective. Sustainability, 12(20), 8438.

Batista, F. C., & Cunha Jr, A. (2020). Inferência dos Estágios Iniciais da COVID-19 em Portugal. Anais da Sociedade Brasileira de Automática, 2(1).

Boruchovitch, E. (1999). Estratégias de aprendizagem e desempenho escolar: considerações para a prática educacional. Psicologia: reflexão e crítica, 12(2), 361-376.

Cereda, D., Tirani, M., Rovida, F., Demicheli, V., Ajelli, M., Poletti, P., ... & Merler, S. (2020). The early phase of the COVID-19 outbreak in Lombardy, Italy.

Christakis, E. C., Nicholas A. (2020). Closing the Schools Is Not the Only Option. The Atlantic. https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2020/03/coronavirus-closing-schools-not-only-option/608056/. Acesso em:13/11/2020.

de Oliveira, H. D. V., & de Souza, F. S. (2020). Do conteúdo programático ao sistema de avaliação: reflexões educacionais em tempos de pandemia (COVID-19). Boletim de Conjuntura (BOCA), 2(5), 15-24.

DeVault, G. (2019). Here Are the Advantages and Disadvantages of Quantitative Research. Disponível em: https://www.thebalancesmb.com/quantitative-research-advantages-and-disadvantages-2296728 Acesso em: 18/11/2020.

Dix, K. L., Slee, P. T., Lawson, M. J., & Keeves, J. P. (2012). Implementation quality of whole-school mental health promotion and students' academic performance. Child and adolescent mental health, 17(1), 45-51.

Harapan, H., Itoh, N., Yufika, A., Winardi, W., Keam, S., Te, H., ... & Mudatsir, M. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19): A literature review. Journal of Infection and Public Health.

Khan, R. A., & Jawaid, M. (2020). Technology enhanced assessment (TEA) in COVID 19 pandemic. Pakistan journal of medical sciences, 36(COVID19-S4), S108.

Marcelino, J. A., Rezende, A., & Miyaji, M. (2020). IMPACTOS INICIAIS DA COVID-19 NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO PARANÁ-BRASIL. Boletim de Conjuntura (BOCA), 2(5), 101-112.

Marques, R., & Fraguas, T. (2020). A ressignificação da educação: virtualização de emergência no contexto de pandemia da COVID-19. Brazilian Journal of Development, 6(11), 86159-86174.

Ministros, C. (2021). Comunicado do Conselho de Ministros de 7 de janeiro de 2021. Disponível em: https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/governo/comunicado-de-conselho-de-ministros?i=393 Acesso em: 10/01/2021

Moleta, D., Ribeiro, F., & Clemente, A. (2017). Fatores determinantes para o desempenho acadêmico: uma pesquisa com estudantes de Ciências Contábeis. Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153, 15(3), 24-41.

Morales, V., & Lopez, Y. A. F. (2020). Impactos da Pandemia na Vida Académica dos Estudantes Universitários. Revista Angolana de Extensão Universitária, 2(3), 53-67.

Nwadinigwe, I. P., & Azuka-Obieke, U. (2012). The impact of emotional intelligence on academic achievement of senior secondary school students in Lagos, Nigeria. Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies, 3(4), 395-401.

Oliveira, K. L. D., Boruchovitch, E., & Santos, A. A. A. D. (2009). Estratégias de aprendizagem e desempenho acadêmico: evidências de validade. Psicologia: teoria e pesquisa, 25(4), 531-536.

Onyema, E. M., Eucheria, N. C., Obafemi, F. A., Sen, S., Atonye, F. G., Sharma, A., & Alsayed, A. O. (2020). Impact of Coronavirus Pandemic on Education.

Pascarella, G., Strumia, A., Piliego, C., Bruno, F., Del Buono, R., Costa, F., ... & Agrò, F. E. (2020). COVID-19 diagnosis and management: a comprehensive review. Journal of Internal Medicine.

Rocha, A. L. D. P., Leles, C. R., & Queiroz, M. G. (2018). Fatores associados ao desempenho acadêmico de estudantes de Nutrição no Enade. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, 99(251), 74-94.

Rondini, C. A., Pedro, K. M., & dos Santos Duarte, C. (2020). Pandemia do Covid-19 e o ensino remoto emergencial: Mudanças na práxis docente. Interfaces Científicas-Educação, 10(1), 41-57.

Santos, M. (2020). Os impactos da Pandemia Covid-19 no mundo. Disponível em: https://www.jornaljurid.com.br/doutrina/internacional/os-impactos-da-pandemia-covid-19-no-mundo Acesso em: 17/11/2020.

Saúde, D. (2021). Ponto de Situação Atual em Portugal. Disponível em: https://covid19.min-saude.pt/ponto-de- situacao-atual-em-portugal/ Acesso em: 10/01/2021 (Saúde, 2021).

Saúde, S. (2020). COVID-19. R Disponível em: https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19/. Acesso em: 11/11/20.

Saúde, S. (2020). Teste COVID-19.Disponível em: https://www.sns24.gov.pt/guia/teste-covid-19/ Acesso em: 16/11/2020 (Saúde, 2020a).

UNESCO: 290 Million Students Stay Home due to Coronavirus. (2020). April 21, 2020, do website learning english. voanews. Disponível em: https://learningenglish.voanews.com/a/unesco-290-million-students-stay-home-due- to-coronavirus/5317148.html Acesso em: 21/11/2020.

World Health Organization. (2020). Coronavirus disease ( COVID-19): weekly epidemiological update.

Wu, D., Wu, T., Liu, Q., & Yang, Z. (2020). The SARS-CoV-2 outbreak: what we know. International Journal of Infectious Diseases.

# O MARKETING SOCIAL APLICADO EM CAMPANHAS DA APAV, CONTRA A VIOLÊNCIA DOMÉSTICA EM PORTUGAL

**Paulo Gonçalves**
*(Instituto Politécnico do Porto, ISCAP, Portugal)*

**Andreia Correia Barbosa**
**Joana da Silva Maia**
**Margarida Antunes Marques**
**Tatiana Oliveira Pereira**

**RESUMO**

A violência doméstica, em qualquer das suas formas, constitui um flagelo social. Considerado em Portugal como um crime público, podendo ser denunciado por todo aquele que sofre ou assiste a estes actos.

O presente artigo tem como finalidade analisar o impacto de campanhas de marketing social, realizadas pela Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV), contra a violência doméstica na sociedade portuguesa, relevando o marketing social, como filosofia de gestão, suscetível de consciencializar e alterar atitudes e comportamentos das pessoas. Neste sentido, são evidenciados resultados mais recentes, de acordo os relatórios de 2019 da APAV.

**ABSTRACT**

Domestic violence, in any form, is a social scourge. Considered in Portugal as a public crime, it can be denounced by everyone who suffers or attends these acts.

The purpose of this article is to analyze the impact of social marketing campaigns, carried out by the Portuguese Victim Support Association (APAV), against domestic violence in Portuguese society, highlighting social marketing as a management philosophy, susceptible of raising awareness and changing people's attitudes and behaviors. In this sense, more recent results are shown, according to APAV's 2019 reports.

## 1. INTRODUÇÃO

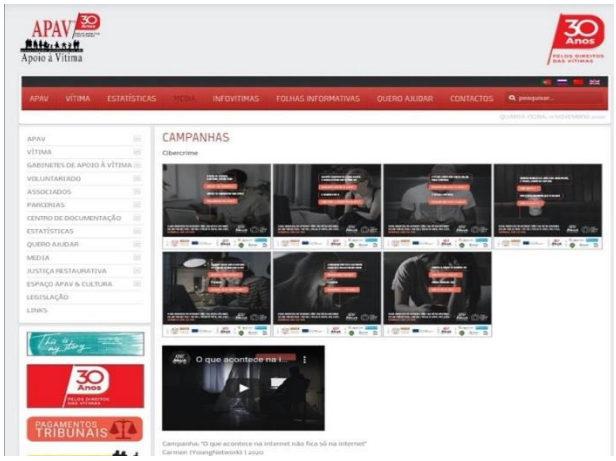
A violência doméstica é uma das mais relevantes preocupações sociais na sociedade portuguesa, onde todos os dias são apontados novos casos, mesmo com a significativa divulgação de campanhas de sensibilização e apoio e todas as acessibilidades tecnológicas existentes na atualidade, na minimização do problema.

A organização mais relevante a trabalhar em Portugal, neste contexto, é a Associação Portuguesa de Apoio à Vítima, que contribui para informar, proteger e apoiar as vítimas, sem quaisquer fins lucrativos, promovendo a solidariedade social com vários gabinetes de apoio, realizando campanhas de marketing social para sensibilizar a Sociedade Portuguesa.

Em 2019 foram promovidas pela APAV várias campanhas de sensibilização, relativas à violência doméstica, contra vários tipos de vítimas como, crianças, jovens, cônjuges, idosos e mulheres, de forma a despertar a atenção da sociedade para estes casos, divulgando linhas de ajuda e contribuindo, assim, para um maior número de denúncias e tentativa de diminuição dos casos (APAV, 2019). A APAV apresenta recorrentemente estatísticas, bem como, relatórios anuais que estão disponíveis para consulta no seu website oficial.

As técnicas de marketing social são usadas na realização destas campanhas e constituem um meio essencial para o sucesso das mesmas, tendo como objetivo beneficiar o individuo e a sociedade, em geral, apelando cada vez mais à denúncia dos casos, em prol do bem-estar social e individual.
Atendendo ainda aos poucos trabalhos que analisam este problema social, em termos de gestão de campanhas e marketing social, torna-se relevante e oportuno este trabalho.

**Figura 1**. Campanhas disponíveis para consulta na página web oficial da *APAV*.




Fonte: [https://apav.pt/apav_v3/index.php/pt/a-media/campanhas], à data de 11/11/2020.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

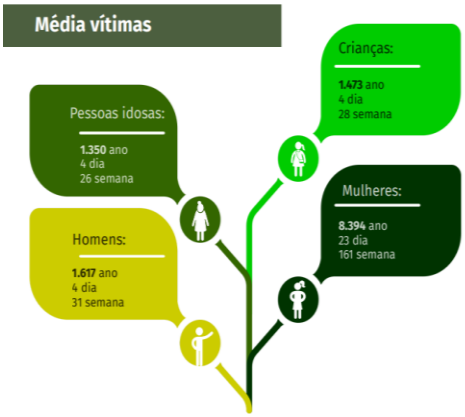
### 2.1 A violência doméstica enquanto problema social

A violência doméstica é um fenómeno que tem assumido, por todo o mundo, proporções bastante elevadas e preocupantes, e que só foi denunciado a partir dos anos 60/70 pelos movimentos feministas. Considera-se violência doméstica "qualquer ato, conduta ou omissão que sirva para infligir, reiteradamente e com intensidade, sofrimentos físicos, sexuais, mentais ou económicos, de modo direto ou indireto (por meio de ameaças, enganos, coação ou qualquer outro meio) a qualquer pessoa que habite no mesmo agregado doméstico privado (pessoas – crianças, jovens, mulheres adultas, homens adultos ou idosos – a viver em alojamento comum) ou que, não habitando no mesmo agregado doméstico privado que o agente da violência, seja cônjuge ou companheiro marital ou ex-cônjuge ou ex-companheiro marital"(Machado & Gonçalves, 2003, pág.26).

O crime de violência doméstica em Portugal é considerado crime público, o que significa que o procedimento criminal não está apenas dependente da queixa por parte da vítima, mas, que uma denúncia ou o conhecimento deste tipo de crime basta para que o Ministério Público aprove o processo, sendo que é no artigo 152º do Código Penal que é feita a sua caracterização. De acordo com o Relatório Anual da APAV, em 2019, a maioria de crimes registados diz respeito aos crimes contra pessoas (95,9%), destacando-se nesse tipo de crimes a violência doméstica, com uma percentagem de 79%.

A APAV registou em 2019 um total de 54403 atendimentos que permitiram acompanhar mais de 11 mil vítimas (ver figura 2), destacando-se como forma de contacto os contactos telefónicos (57,4%) e presenciais (29,6%). O tipo de relações entre o autor do crime e a vítima continua a ser maioritariamente uma relação de intimidade (45,4%).

**Figura 2**. Média de Vítimas de violência segundo o Relatório de 2019 da *APAV*.




Fonte: Relatório Anual da APAV (APAV, 2019)

Segundo à Associação de Apoio à Vítima (2012) existem várias formas de abuso na violência doméstica, entre as quais:

- a violência emocional que engloba qualquer comportamento do agressor que leva a ações ou afirmações que diminuem e afetam a autoestima da vítima e o seu sentido de auto - valorização;
- a violência social em que há um comportamento do agressor que visa controlar a vida social da vítima, através de por exemplo impedir que este visite amigos e familiares, cortar ou controlar chamadas ou até mesmo obrigar a vítima a permanecer na sua habitação, sem poder ter vida social;
- a violência física que se define por qualquer forma de violência física que é infligida à vítima. Os tipos de comportamentos mais comuns neste tipo de violência podem traduzir-se em esmurrar, pontapear, estrangular, queimar, induzir ou impedir que a vítima obtenha medicação ou tratamentos;
- a violência sexual que se traduz em forçar ou protagonizar atos sexuais que a vítima não deseja;
- a violência financeira tradutora de qualquer comportamento que intente controlar o dinheiro da vítima sem que esta o deseje, desde controlar o ordenado do outro, recusar dar dinheiro ou a vítima ter de justificar qualquer gasto. Um ponto comum neste tipo de violência é a ameaça de retirar o apoio financeiro como forma de controlo;
- a perseguição, a qual engloba qualquer comportamento que visa intimidar ou atemorizar o outro, desde seguir a vítima até ao seu local de trabalho e controlar constantemente os seus movimentos quer esteja ou não em casa.

*Violência sobre os idosos*

A violência contra os idosos é enquadrada no tipo de ilícito do crime de violência doméstica, previsto no Código Penal português. no artigo 152º.

A Comissão Europeia e o Conselho da Europa definiram o abuso sobre os idosos, como cada ato ou omissão de ações apropriadas, cometidas sobre pessoas mais idosas, ocorridas no seio das famílias ou em instituições, que ponham em risco a sua vida, a sua saúde, a sua economia, a sua segurança física e psíquica, autonomia e desenvolvimento da sua personalidade (Soares et. al., 2010).

Em Portugal, o fator que contribui para o aumento da vulnerabilidade da população idosa face às situações de violência é o facto de este ser um dos países da União Europeia onde existe uma maior proporção de pessoas com 75 e mais anos (não institucionalizadas) a coabitar com outros que não um cônjuge, nomeadamente familiares diretos, por afinidade ou ainda pessoas sem laço familiar como cuidadores remunerados ou hóspedes. (Gaymu et al., 2008).

A APAV registou em 2019 um total de 1350 pessoas idosas vítimas, com uma média de idades de 75 anos, onde cerca de 78% são vítimas do sexo feminino. No que diz respeito à relação com o autor do crime, 31,5% das vítimas é pai / mãe do agressor e 23,4% cônjuge do mesmo (APAV, 2019).

*Violência contra Crianças*

Segundo a APAV (2019), a violência contra crianças assume diferentes formas e pode ocorrer em diferentes contextos. A família, apesar de ser um espaço de cuidado, afeto e segurança, possibilita, também. um contexto privilegiado para este tipo de prática de violência, já que os locais de crime mais referenciados para ocorrência deste crime, em 2019, foram a residência comum (51,2%) e a residência da vítima (16%) (APAV, 2019).

Normalmente os maus tratos correspondem a ações ou omissões não acidentais praticadas pelos pais ou outros prestadores de cuidados que atentam contra a satisfação adequada dos direitos e necessidades da criança e comprometem a sua segurança, dignidade e desenvolvimento pleno. (APAV, 2019)

Em 2019 registou-se um total de 1473 crianças e jovens vítimas, com uma média de 11 anos de idade, em que cerca de 61,9% das vítimas são do sexo feminino (APAV, 2019)

## 2.2 O Marketing Social

Segundo Kotler, (2008) a evolução do comportamento do consumidor é reflexo da evolução do mercado e do marketing. Cada vez mais, vivemos numa sociedade mais informada e incutida numa era que valoriza os valores. Paralelamente, o consumidor atual valoriza empresas que atentem as suas necessidades, mas, também, que demonstrem preocupação por tornar um mundo num mundo melhor.

Para Cheng, Kotler e Lee (2011), a ideia do marketing aplicado a questões sociais, foi originalmente introduzida por Kotler e Zaltman, em 1971.

O marketing social permite às organizações, através do uso de técnicas de marketing, a mudança comportamental dos indivíduos, reunindo todos os seus esforços publicitários, para causar mudanças positivas na sociedade, desde ações que visem a valorização da saúde, proteção do meio ambiente e outras tantas causas que, necessitam de apoio para eliminar problemas sociais. Está em causa o bem-estar da sociedade, através da mudança de atitudes e comportamentos das pessoas, com recurso a técnicas de marketing.

Deste modo, as ações de marketing social formam um instrumento útil para informar, educar e consciencializar os cidadãos. levando-os à mudança de comportamento.

Santos (2012) considera que o objetivo final do marketing social é beneficiar os indivíduos e a sociedade e não, o *markeeter* ou a instituição que promove os programas e os produtos. Ou seja, propósito essencial do marketing social é a melhoria da vida das pessoas, e não uma mera transação para a obtenção de lucros monetários.

Para Kotler,(2018) marketing social é o futuro, no sentido que cada vez mais o marketing pretende a estimulação de sentimentos e a mudança de comportamentos sociais através da manipulação emocional.

## 2.3 A utilização do Marketing Social em campanhas da APAV

À semelhança de outras organizações, também a APAV tem utilizado técnicas de marketing social, com o intuito de gerar uma mudança de comportamento(s), por parte da sociedade e das pessoas. Neste contexto, tal como em anos anteriores, em 2019 a APAV lançou duas campanhas referentes ao combate e prevenção da violência doméstica, nomeadamente, a violência sobre crianças e jovens e a violência sobre pessoas idosas.

A campanha com vista ao combate à violência, sobre crianças e jovens, foi dinamizada através de cartazes que mostram a imagem de pessoas, já adultos, nas quais é possível observar marcas de violência. Com o *slogan*, "As marcas de violência na infância nunca passam" (ver figura 3) a campanha pretende refletir que a violência nas crianças deixa sequelas que duram para sempre, mesmo quando estas se tornam adultas.

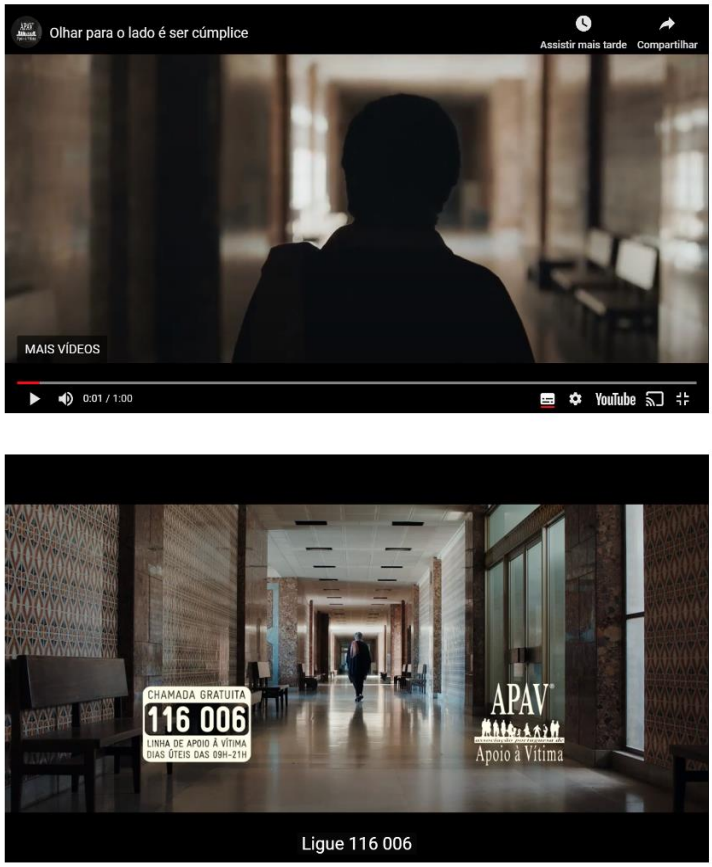
**Figura 3**. Campanhas contra a violência doméstica promovidas pela APAV.




Fonte: [https://apav.pt/apav_v3/index.php/pt/a-media/campanhas], à data de 14 / 11 / 2020

A campanha intitulada "Olhar para o lado é ser cúmplice" traduz uma campanha de combate à violência sobre os idosos. Lançada em formato de vídeo (ver figura 4) pretende transmitir a mensagem que ter conhecimento de um caso de violência e não o denunciar é ser cúmplice do agressor.

**Figura 4**. Vídeos das campanhas contra a violência doméstica promovidas pela APAV.




Fonte: [https://apav.pt/apav_v3/index.php/pt/a-media/campanhas], à data de 14 / 11 /2020

Sendo um dos objetivos do marketing social a criação de bem-estar social para os indivíduos e a sociedade e não, simplesmente para o *markeeter* ou a instituição que promove os programas e os produtos sociais, denota-se que o desafio pelas campanhas da APAV, enquanto instrumento operacional de marketing social, é orientado para a consciencialização da violência doméstica, enquanto problema social, procurando de modo ativo uma mudança de atitudes e comportamentos das pessoas agressoras e agredidas e, em coletivo, da sociedade, face a estatísticas altamente preocupantes sobre a violência.

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

**Pergunta 1.** De que forma as campanhas promovidas pela APAV ajudam a combater a violência doméstica?

A APAV ao realizar campanhas de sensibilização contra a violência doméstica, está a contribuir para que este tema não seja esquecido. Ao promover as suas campanhas, tanto no seu *website* oficial, como nas *social media*, nos meios de comunicação e em *outdoors*, está a difundir a campanha para um maior número de pessoas, para que todos fiquem recetivos em colaborar nos casos de denúncia, quer seja dentro da própria casa, quer seja através de um familiar, amigo ou vizinho.

A forma como a APAV promove as suas campanhas, usando imagens que chocam e frases que não deixam ninguém indiferente, apelando à denúncia por aqueles que são vítimas deste crime público e à ajuda por aqueles que assistem e/ou conhecem quem esteja a passar por este sofrimento e não têm coragem de denunciar.

**Pergunta 2.** Qual a importância destas campanhas na sociedade portuguesa?

Dado que em Portugal a violência doméstica é considerada um crime público, não é obrigatório que seja só a vítima a fazer uma denúncia, podendo ser qualquer pessoa que tenha conhecimento e denuncie o crime.

Desta forma, a divulgação destas campanhas por parte da APAV relembra incansavelmente que todas as pessoas podem denunciar um caso de violência doméstica, independentemente de ser vítima ou não, o que leva a verificar um aumento do número de denúncias em Portugal ao longo dos tempos.

**Pergunta 3.** De que forma o marketing social é fundamental na implementação e sucesso destas campanhas?

As técnicas de marketing social utilizadas na realização de cada campanha apelam a uma mudança de comportamento na sociedade, pois, a forma como a APAV promove as suas campanhas, usando imagens que chocam e frases que não deixam ninguém indiferente, apelam à denúncia por aqueles que são vítimas deste crime público e à ajuda por aqueles que assistem e/ou conhecem quem esteja a passar por este sofrimento, não tendo coragem de denunciar. É uma questão de mudança de atitudes e comportamentos, constituindo o marketing social o estímulo da mudança, para gerar aquelas.

## 4. CONCLUSÕES:

A violência doméstica é uma realidade que existe na vida de muitas pessoas e na sociedade portuguesa, perante a qual, ninguém deve ficar indiferente ao ter conhecimento que o seu próximo está a ser vítima deste crime.

A APAV tem um papel fundamental na denúncia desta realidade, fornecendo uma série de canais para este efeito e apoio para quem sofreu e/ou está a sofrer de violência doméstica. O facto de realizar campanhas diferentes, várias vezes por ano, sobre diversos tipos de violência, em diferentes faixas etárias, não deixa que esta realidade seja esquecida e, sobretudo, que todo o ser humano tem um papel fundamental para ajudar a reduzir estes casos, dentro da sua própria casa ou fora dela.

Em suma, a ação do marketing social presente em cada campanha da APAV é fulcral no sucesso das mesmas, tendo como objetivo gerar bem-estar e beneficiar todos os indivíduos e sociedade, em geral, e não a própria instituição. Com a utilização de fotos e vídeos, na realização das campanhas, que apelam à mudança de comportamento na sociedade, as imagens chocantes de vítimas, onde as feridas não saram e as marcas não desaparecem, geram o sentimento de pena e tristeza por quem sofre e apela ao comportamento final: a denúncia. Mas, precisamos sempre de (uma) atitude.

## BIBLIOGRAFIA


APAV (2011). página web oficial da APAV [https://www.apav.pt/publiproj/images/yootheme/PDF/Manual_Criancas_Jovens_PT.pdf], acesso em 10/11/2020.

APAV (2019). página web oficial da APAV [https://apav.pt/apav_v3/images/pdf/Estatisticas_APAV-Relatorio_Anual_2019.pdf], acesso em 10/11/2020.

APAV (2020): página web oficial da APAV [https://apav.pt/vd/index.php/vd/tipos-de-violencia], acesso em 10/11/2020.

Cheng, H., Kotler, P., & Lee, N. (2011). *Social marketing for public health: global trends and success stories*. Jones & Bartlett Learning Edition.

Diamandis, P. H. & Kotler, S. (2018). *Abundância: o futuro é melhor do que você imagina*. Alta Books Editora.

Fraga, S., Ferreira Dias, S., Barros, H., Ioannidi-Kapolou, E., Lamura, G., Lindert, J., & Soares, J. F. (2010): A Violência Contra as Pessoas Idosas na Europa: Frequência e Impacto na Saúde. In Arquivos de Medicina: *II Congresso Nacional de Saúde Pública*, 24(5).

Daatland, S.O., Joëlle Gaymu, Patrick Festy, Michel Poulain, & Gijs Beets (eds.): Future Elderly Living Conditions in Europe. *Eur J Population* 26, 121–123 (2010). https://doi.org/10.1007/s10680-009-9198-6

Gaymu, Joëlle, Patrick Festy, Michel Poulain, e Gijs Beets (orgs.) (2008), Future Elderly Living Conditions in Europe, Paris, INED.

Kotler, P. (1988). *Marketing - Edição Compacta*, Atlas Editora.

Kotler, P. (2008). *Marketing para o Século XXI*, Editorial Presença.

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of marketing*, 35(3), 3-12.

Machado, C., & Gonçalves, R, A. (2003). *Violência e Vítimas de Crimes*. Coimbra: Quarteto.

Parlamento (2020). página web oficial do parlamento [https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/Legislacao_AreaViolenciaDomestica.aspx], acesso em 11/11/2020.

Santos, C. O., Simões, A., Atalaia, J., Lopes, N., Maranga, A., Gil, C., & Ribeiro, S. (2012). *Melhorar a Vida: Um Guia de Marketing Social*. Edição Fundação CEBI.

Weinreich, N. K. (2010). *Hands-on social marketing: a step-by-step guide to designing change for good*. Sage Publications.

# ÁGORA CULTURA E DESPORTO DO PORTO E O MARKETING SOCIAL

**Maria Antónia Rodrigues** **Catarina de Melo Aleixo**
*(Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal)*

**RESUMO**

A empresa Ágora - Cultura e Desporto do Porto, passou a ser a nova designação da empresa PortoLazer. Esta é uma empresa municipal que neste momento engloba não só as áreas de desporto e animação, mas também a área da cultura na Câmara do Porto.

O objetivo desta campanha, que foi lançada em outubro de 2020, é sensibilizar a população para a adoção consciente de algumas medidas individuais no face ao atual contexto pandémico que estamos a viver.

Esta campanha é composta por um leque de meios publicitários como é o caso dos *mupis*, que foram implementados como forma de sensibilização e consciencialização, comunicando desta forma quais as regras e comportamentos individuais que o cidadão deve adotar, salientando que, esta é uma responsabilidade civil que tem de ser tomada em conta perante a delicada situação pela qual estamos a passar.

Mensagens como “Kit mãos limpas - Lave as mãos com frequência", "Mãos à obra - Lave as mãos com frequência", "Cara de muitos amigos - Cuide de todos, use máscara", "Está na cara - Use máscara e respeite a etiqueta respiratória, "Eu cá, tu lá - Respeite o distanciamento físico" podem ser lidas em diversos *mupis* que se encontram espalhados por todo o Porto.

Desta forma, este trabalho teve como objetivo explorar o marketing social e a responsabilidade social que é praticada com frequência no sentido do desenvolvimento social. Sabemos que a empresa Ágora, Cultura e Desporto do Município do Porto tem uma preocupação constante, procurando sensibilizar e consciencializar a população.

**ABSTRACT**

The company Ágora - Cultura e Desporto do Porto, became the new name of the company PortoLazer. This is a municipal company that currently encompasses not only the areas of sport and animation, but also the area of culture in the chamber of Porto.

The objective of this campaign, which was launched in October 2020, is to raise awareness among the population for the conscious adoption of some individual measures in the face of the current pandemic context that we are experiencing.

This campaign is made up of a range of advertising media such as *mupis*, which were implemented as a way of raising awareness, thus communicating which individual rules and behaviors the citizen should adopt, stressing that this is a civil responsibility that must be considered in view of the delicate situation we are going through.

## 1. INTRODUÇÃO

No caso presente, iremos abordar o marketing social e a responsabilidade social tendo por base a empresa Ágora, Cultura e Desporto do Município do Porto.

Selecionamos a empresa Ágora, Cultura e Desporto do Município do Porto para ser analisada a sua campanha, dado as diversas iniciativas que ao longo do seu percurso têm tomado e pelo enquadramento na vertente do marketing social e da responsabilidade social no âmbito do município do porto como entidade publica.

Esta empresa é a principal responsável pela produção, programação e supervisão de todas as atividades no âmbito cultural, desportivo e de animação da cidade do Porto, seguindo as estratégias da câmara do Porto para cada uma das respetivas áreas. A Ágora é também responsável pelo âmbito do serviço público e pela gestão de espaços como o Teatro Municipal do Porto, a Galeria Municipal, o Museu Cidade, o Novo Cinema da Batalha e também algumas instalações desportivas: pavilhões, piscinas e grandes campos.

Na análise que se segue iremos explorar o tema do marketing social, expor as dinâmicas que se enquadram na responsabilidade social e redes sociais, e perceber como estas se enquadram no caso que foi proposto, seguindo-se de questões que foram surgindo ao longo da realização do mesmo.

**Figura 1**. Início da página web oficial da Ágora Porto, com destaque na campanha.




Fonte: http://www.agoraporto.pt/, 28/10/2020.

Em tom de conclusão, achamos pertinente expor a seguinte informação: Foi publicado a 15/11/2020, no site *porto.pt*, uma notícia que refere um artigo escrito pelo jornal de referência britânico *"The Guardian"* sobre a segunda vaga da pandemia, abordando os países que estão a adotar as várias medidas anti-covid.

Neste artigo foi destacada a imagem que se segue, com enfoque num dos vários *mupis* que estão espalhados na cidade do Porto.

**Figura 2**. Início da página web oficial *Porto.pt*




Fonte: http:// www.porto.pt , 15/11/2020.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

### 2.1- Marketing Social e a importância da comunicação

Na atualidade, é essencial ter uma boa estratégia de marketing para o sucesso de qualquer organização e é através do conjunto de algumas ferramentas que as entidades conseguem transmitir a sua marca, de forma a tornarem-se visíveis na sociedade, defendendo a sua missão enquanto empresa.

É igualmente importante referir e compreender o conceito base de marketing. De acordo com a *American Marketing Association*, o marketing consiste na "*atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores e a sociedade em geral"* (2015).

Deste modo, o marketing designa-se por uma série de técnicas e estratégias que pretendem salientar a qualidade de um produto/serviço de forma a destacar a sua importância para um determinado público-alvo.

Visto que o objetivo é satisfazer as necessidades dos consumidores, uma estratégia de marketing é desenvolvida com a base na definição dos quatro elementos essenciais do marketing-mix: o produto, o preço, a distribuição (pontos de venda) e a promoção, que consiste na comunicação do produto.

Partindo destas técnicas utilizadas, Kotler e Zaltman, partiram para uma resolução de questões sociais criando um conceito: O marketing social. Estes autores referem-se a este conceito como a *"conceção, implementação e controlo de programas calculados para influenciar a aceitação de ideias sociais, envolvendo considerações sobre planeamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing"* (1971).

Segundo Kotler, esta estratégia deve conter alguns pontos fulcrais, tais como:

- Um estudo e segmentação de mercado;
- A escolha de grupos-alvo (o grupo no qual pretendemos atingir);
- A criação de um serviço que pretenda satisfazer as necessidades desse segmento.

Perante os pontos acima descritos, fica então definida a base para o desenvolvimento de uma campanha de sensibilização com o objetivo de uma mudança social.

> *"A gestão da Responsabilidade Social, por meio das Relações Públicas, gera nos públicos envolvidos, atitudes que propiciam um significativo retorno social, representado por benefícios de diversas ordens tais como: o fortalecimento do conceito favorável em relação aos seus públicos de interesse, a potencialização da marca, a lealdade dos clientes já existentes e conquista de novos" (Chemello, 2002).*

Um dos elementos mais importantes dentro de uma organização é a comunicação em marketing. As relações públicas constituem uma importante parte da gestão de informação de uma empresa. Este departamento acaba por dar destaque, seja ele positivo ou negativo, e ajuda na divulgação de campanhas realizadas pelas organizações.

Em suma, o propósito destas campanhas centra-se em solucionar/alertar para os problemas sociais, através das suas plataformas (sejam website, redes sociais ou suportes publicitários), perante a pandemia que estamos a viver neste momento.

Esta estratégia permite ainda que as pessoas compreendam a situação em que estamos inseridos e que alterem ou adaptem os seus comportamentos face problema em questão.

### 2.2- Responsabilidade social

A responsabilidade social surgir na década de 50, nos Estados Unidos e, posteriormente na Europa. A obra Social *Responsibilities of the Businessman, de Howard Bowen,* foi destacada com a publicação da literatura sobre o tema da responsabilidade social, em 1953 e desta forma despertou este tema e a sua definição para várias organizações.

Foi já na segunda parte do século XX, que esta se tornou determinante para o desenvolvimento da responsabilidade social, uma vez que este conceito está ligado ao principal objetivo de uma organização e tornou-se, deste modo, no interesse do desenvolvimento social, o que estabeleceu uma relação próxima entre as organizações e a sociedade.

De acordo com o livro verde da comissão Europeia, a Responsabilidade social das empresas pode ser definida como uma *"integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações"* (2001). Trata-

se de uma forma de contribuir para a sociedade de forma positiva e de conseguir gerir impactos socias e ambientais de uma organização.

Atualmente, o consumidor está cada vez mais atento às campanhas de sensibilização que as empresas participam e valorizam a sua relação com as marcas e com os produtos que elege.

> *"Os marketers sociais devem considerar os fatores que influenciam a recetividade de uma mensagem, sobretudo pretendendo influenciar comportamentos."* (Andrea Stanaland, 2009)

2.3- Marketing estratégico e Marketing operacional associado à campanha de sensibilização

Segundo Kotler, as estratégias de marketing baseiam-se num estudo das várias variáveis controláveis e variáveis incontroláveis. As variáveis controláveis são aquelas que podem ser modificadas conforme as necessidades do mercado. As variáveis incontroláveis dividem-se em forças macro ambientais e micro ambientais pois são consideradas forças externas que influenciam as ações de marketing.

As variáveis micro ambientais incluem os clientes, a empresa, os fornecedores, os concorrentes. As variáveis micro ambientais incluem ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico, ambiente politico-legal e ambiente sociocultural.

Assim sendo, o marketing estratégico é relativo às funções que precedem a produção e venda do produto. Este deve incluir um estudo do mercado, a escolha do mercado, o produto, a fixação do preço, canais de distribuição e a elaboração de uma estratégia de comunicação.

Designamos por Marketing Operacional, todas as operações de marketing que são realizadas posteriormente, tal como: a criação e desenvolvimento de campanhas de publicidade e promoção (como no caso deste artigo), o marketing direto e merchandising.

Em suma, a principal função do marketing estratégico é acompanhar a evolução do mercado, identificar os diferentes produtos/serviços, e segmentos atuais/potenciais, com o intuito de satisfazer as necessidades dos seus consumidores e, orientar a empresa para as oportunidades existentes para de modo a potencializar o seu crescimento e rentabilidade (2000).

**Marketing Estratégico vs Marketing Operacional:**

| **Marketing Estratégico** | **Marketing Operacional** |
|---|---|
| • Estudo de mercado | • Marketing direto |
| • Produção do produto/serviço | • Campanhas de publicidade |
| • Canais de distribuição | • Promoção |
| • Estratégia de comunicação | • Merchandising |

Fonte: Elaboração própria.

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1.** *Que outros projetos foram realizados no âmbito da responsabilidade social e do marketing social?*

A empresa Ágora está associada a projetos de sensibilização, apoio social, cultura e ambiente e divulga estes projetos através campanhas publicitárias, redes sociais através do seu website.

Em 2015, foi lançada pela primeira vez a campanha "Porto é a Nossa Casa" e foi criada no âmbito da sensibilização e consciencialização dos cidadãos, relacionada com a temática dos resíduos urbanos, que consequentemente está relacionado com a responsabilidade social e o objeto social que caracteriza a empresa, fazendo com que o sentido ambiental se desperte mais facilmente.

O maior foco foi o despertar da consciência social, numa época em que era extremamente importante que o cidadão fizesse a sua parte, no que diz respeito a separação, reciclagem e deposição adequada dos seus resíduos, pois estas ações têm um impacto muito importante no nosso futuro.

Por arrasto a esta campanha, iniciaram-se outras campanhas de sensibilização, como: *Fiscalização- "Não deite dinheiro ao lixo",* concebida em 2019, com o objetivo de alertar, para a entrada em vigor da Fiscalização, em relação à disposição de resíduos, sem do que esta campanha ainda se encontra em vigor.

Podemos então concluir, que a responsabilidade social presente nestas campanhas, vão de encontro ao objeto social da empresa e todas elas, têm uma temática de sensibilização e consciencialização focada em alterar o comportamento dos seus consumidores.

**Pergunta 2.** *Como se enquadram as campanhas de sensibilização que a Ágora tem desenvolvido na sua missão geral?*

Como referido anteriormente, a empresa Ágora - Cultura e Desporto, E.M., S.A., tem como objetivo social, a promoção e desenvolvimento da cultura, da atividade física, desportiva e da animação. Tratando-se de uma empresa de prestação de serviço público, esta detém alguns princípios estratégicos, desses princípios destacamos, dado o tema do nosso artigo:

- As coproduções ou colaboração, que se enquadram no seu objeto social, como entidades públicas ou privadas;
- Promover e dinamizar a prática das diferentes atividades físicas e desportivas na cidade do Porto, com especial enfoque no desporto adaptado, no desporto de formação e na igualdade de género, privilegiando sempre a responsabilidade social das instituições;
- Contribuir para a formação de públicos, designadamente dos mais jovens, nos domínios da sensibilização e da divulgação das artes do espetáculo e da arte contemporânea e exercer as atividades que lhe venham a ser cometidas pela Câmara Municipal do Porto e que se mostrem compatíveis com o seu objeto social.

Como podemos confirmar, as campanhas de sensibilização estão relacionadas com a missão, Kotler defende que a missão de uma empresa "*atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos objetivos da empresa"* (2005) e tem o intuito de sensibilizar a população, de forma a que estes se tornem em seres mais conscientes das suas ações.

**Pergunta 3.** *De que forma é que podem ser avaliados os resultados desta campanha nas redes sociais?*

Atualmente, o Marketing digital tem um impacto muito grande nas organizações, pois os seus consumidores passam mais tempo no telemóvel, o que significa que as empresas podem e devem se inserir no mundo online.

De acordo com o site *Global Web Index,* cerca de 79% dos utilizadores têm acesso a internet e possuem um smartphone o que se torna uma excelente oportunidade no que toca ao lançamento no digital.

É através do marketing digital que podemos criar um impacto positivo nos utilizadores e desta forma gerar uma maior procura por produtos ou serviços e que corresponda as necessidades dos nossos clientes.

Segundo Paulo Faustino, o marketing digital é a *"aplicação de estratégias de comunicação e de marketing com vista à promoção/marketing de produtos ou serviços, através de canais digitais, sejam eles websites, blogs, redes sociais, aplicações."* (2018).

As campanhas de sensibilização, lançamentos de produtos/serviços, websites, *landing pages*, lojas de e-commerce, devem analisar os resultados assim como o comportamento do consumidor após interação com as mesmas.

O *Google Analytics* é uma ferramenta que avalia os resultados de pesquisa no google e com esta ferramenta é possível criar objetivos para entender o comportamento dos consumidores em qualquer página de websites, *landing pages* ou uma loja de e-commerce (Faustino, 2018).

Nesta campanha de sensibilização é possível avaliar os resultados desta através do website e redes sociais.

Neste caso em concreto, o que devemos de ter em consideração quanto à avaliação de resultados do Google Analytics?

1 **O número de visitantes** – resume-se ao número de pessoas que visitaram o website por um período. Esta medida é importante para entender o volume de tráfego nesse período;

2 **Origem do tráfego** – Existem diferentes canais digitais que podem direcionar para a página. É importante avaliar esta origem, porque a publicação do Facebook da empresa Ágora direciona-nos para o website da empresa;

3 **Taxa de rejeição -** É medida em percentagem (0% a 100%) e reflete no número de pessoas que apenas entraram na página e não realizaram mais nenhuma ação;

4 **Duração média da visita-** Transmite-se no número médio em minutos, que cada pessoa fica no website a ver os conteúdos da página.

Na tabela seguinte, apresentamos o número de seguidores que a empresa tem nas redes sociais:

**Número de seguidores nas Redes Sociais da empresa Ágora**

| | |
|---|---|
| **Facebook** | 145.490 |
| **Instagram** | 44.600 |
| **Youtube** | 1.009 |

Fonte: Elaboração própria.

Na seguinte tabela, podemos verificar que existe um maior número de "likes" e de comentários na conta do Instagram, que é uma rede que está em crescimento e onde devem ser mais ativos na divulgação de conteúdos.

| **Média de Likes e Comentários na campanha de sensibilização** | | | |
|---|---|---|---|
| | **Facebook** | **Instagram** | **Youtube** |
| **Likes** | 133.5 | 611.5 | 223 |
| **Comentários** | 2 | 5 | 0 (comentários desativados) |

Fonte: Elaboração própria.

Como podemos verificar, o Instagram é a rede social onde encontramos mais seguidores e onde existe uma maior interação nos conteúdos que são publicados (likes e comentários).

**4. CONCLUSÕES:**

Podemos concluir que o papel da responsabilidade social nas organizações é cada vez mais importante, uma vez que estamos a atravessar uma pandemia. As empresas entendem agora que, sendo socialmente responsáveis obtêm mais valor para o consumidor. Esta está, portanto, ligada a preocupações com o meio ambiente e a sociedade em geral.

Na perspetiva do marketing, a responsabilidade pode ser vista como uma das estratégias definidas, como forma de atingir uma maior notoriedade e deste modo atingir o seu público alertando sempre para uma causa sejam de sensibilização e de consciencialização no seu público.

A empresa Ágora, tem um grande envolvimento nesta vertente, utiliza o seu website, as redes sociais e a publicidade exterior como forma de comunicação. Teve como foco esta campanha na publicidade exterior com mupis de forma a sensibilizar a população para várias causas e exercícios que devem de adotar no seu quotidiano como a maior frequente lavagem das mãos e a sua desinfeção. Estes mupis foram distribuídos pelo grande Porto.

Através do Website da empresa e das redes sociais, conseguimos obter um fácil acesso a todos os eventos/campanhas, informações e projetos sobre a mesma, o que demonstra transparência e aumenta a confiança depositada pelo leitor.

## BIBLIOGRAFIA

Ágora, Cultura e Desporto (2020). Missão. consultado em outubro de 2020, de http:// http://www.agoraporto.pt/

ALMEIDA, C. V. (2015). Marketing Social & Responsabilidade Social em Organizações Sem Fins Lucrativos: Um caminho para a cidadania. Porto: Vida Económica.

ANDREASEN, A. R. (1994). Social Marketing: Its Definition and Domain. Journal of Public Policy and Marketing, vol. 13 (1), 108-114.

ANDREASEN, A. R. (org.) Ética e marketing Social: como conciliar os interesses do cliente, da empresa e da sociedade numa ação de marketing. São Paulo: Futura, 2002.

CINTRA, F. C. (2010). Digital Marketing: the age of online technology, 4080(16), 6–12

Dicionário de Marketing (1 vol.) (2005). Porto: Edições IPAM

Faustino, Marketing Digital na prática.

Godin, S. (2018). Isto é Marketing.

Global Web Index (2020) Dados estatísticos. consultado em novembro 2020: https://www.globalwebindex.com/data-coverage

Kotler, P. (2018). Marketing. In C. Alves, & S. Bandeira (Ed.), Dicionário de Marketing (Vol. 1, pp. 220). Porto: Edições IPAM.

Nogueira, S. (2011). A Responsabilidade Social na estratégia de marketing e comunicação das organizações: o caso Unicer (Dissertação de Mestrado Integrado). Consultado em novembro de 2020, via RepositóriUM, em http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/18105?fbclid=IwAR1WkvJk7 HD-X3WKpjRbq-fDy1I1lyp_XquDnggFpnZe9FnTVQD2NXyo-EU

Porto ambiente (2020): campanhas de sensibilização. Consultado em novembro de 2020 em: http://www.portoambiente.pt/campanhas-de-sensibilizacao/o-porto-e-a-nossa-casa

Porto (2020) Notícia. consultada em novembro 2020: https://www.porto.pt/pt/noticia/guardian-escolhe-campanha-do-porto-para-ilustrar-noticia-sobre-segunda-vaga-da-pandemia-na-europa

# A CAMPANHA #SER ATIVO EM CASA - O PAPEL DO MARKETING SOCIAL NA PRÁTICA DESPORTIVA DURANTE A PANDEMIA COVID-19

**Paulo Gonçalves**
*(Iscap, Portugal)*

**Carolina Castro**
**Catarina Oliveira**
**Joana Araújo**
**Rogério Rodrigues**
**Tamara Santos**

**RESUMO**

A prática de desporto é fundamental para o bem-estar das pessoas e da sociedade. O presente artigo tem como finalidade analisar o contributo de ações de marketing social, realizadas por parte do Instituto Português do Desporto e da Juventude durante a crise do Covid-19. A campanha #SerAtivoEmCasa promove a prática desportiva realizada em casa, para que todos se encontrassem seguros e saudáveis ao mesmo tempo. Após o lançamento da campanha foi realizado um estudo com a avaliação dos padrões de atividade física e comportamento sedentário dos portugueses, na atual situação de isolamento social. Deste modo, este trabalho reporta dados secundários, a campanha e o contributo do marketing social, em especial, na gestão da campanha, em tempos tão difíceis.

**ABSTRACT**

The practice of sports is essential for the well-being of people and society. This article has the purpose to analyze the social marketing actions performed by the Instituto Português do Desporto e da Juventude, during the Covid-19 crisis. The #serativoemcasa campaign promoted the practice of sports at home, so that everyone could be safe and healthy at the same time. After the launch of the campaign, a study was carried out to assess the physical activity patterns and sedentary behavior of the portuguese people, in the current situation of social isolation. Therefore, this work reports secundary data, the campaign and the contribution of social marketing, especially in campaign management, in such difficult times.

## 1. INTRODUÇÃO

O Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ) foi criado em 2011, após a fusão do Instituto Português da Juventude e o Instituto do Desporto Português. O IPDJ foca-se, sobretudo, nas áreas do desporto e da juventude e atua em parceria com outros organismos, instituições ou entidades públicas e privadas.

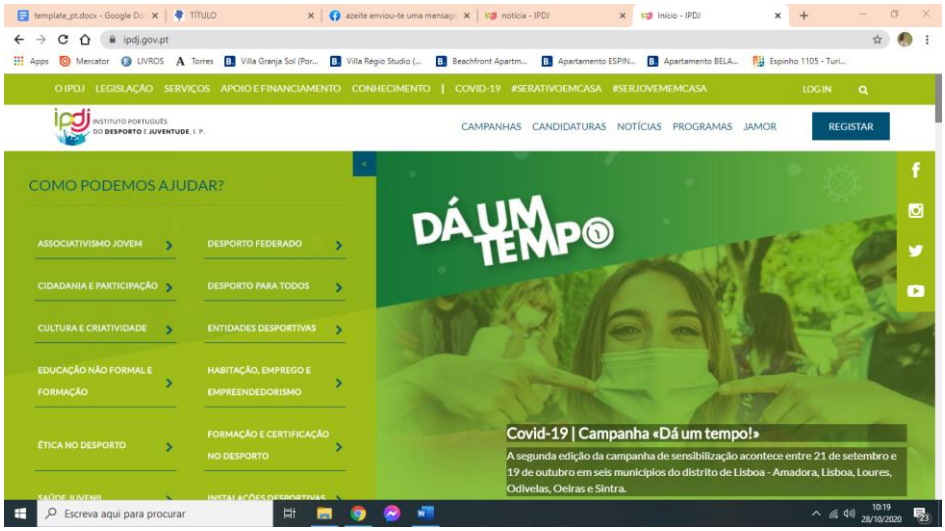
Um dos seus principais objetivos passa por promover a prática de desporto, de forma regular, dispondo sempre de recursos humanos, técnicos e financeiros. Além do referido, esta instituição trabalha as questões éticas do desporto, promove a cidadania e apoia causas sociais, através do voluntariado e associativismo (IPDJ, 2020).

As várias atividades e campanhas organizadas pelo IPDJ podem ser encontradas na sua página oficial, tal como ilustra a figura 1. Assim, é possível escolher qual a área de interesse, bem como descobrir as notícias e atividades realizadas pela instituição.

O caso apresentado neste artigo foca-se, essencialmente, na campanha #SerAtivoEmCasa, dinamizada pelo IPDJ e da qual resultou um estudo de um consórcio de 5 universidades portuguesas, onde é possível avaliar os padrões de atividade física e os comportamentos sedentários dos portugueses, enquadrados na situação pandémica vivida atualmente. Esse estudo permite afirmar que a atividade física aumentou durante o confinamento, sendo que, por exemplo, 45% dos portugueses inativos começaram a praticar algum tipo de desporto durante o confinamento (IPDJ, 2020).

O presente artigo analisa e reporta os dados do estudo realizado pelo IPDJ, bem como a influência do marketing social para o sucesso da campanha #SerAtivoEmCasa e mudança de comportamentos pró desporto.

**Figura 1**. Página web oficial do IPDJ.




Fonte: [http://www.ipdj.gov.pt/], consultado a 28/10/2020.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

A pandemia do coronavírus despertou em muitas empresas e organizações a necessária importância do bem-estar de toda a sociedade. Neste contexto, o marketing social adquiriu um papel decisivo no incentivo a novos hábitos e novas práticas de convivência e socialização desportiva. As rotinas mudaram e a prática de desporto tornou-se fundamental na vida de muitos indivíduos.

O Kotler e Lee (2019) afirmam que o marketing social refere-se "aos esforços focados na influência dos comportamentos que melhoram os níveis de saúde, previnem ferimentos, protegem o meio ambiente, contribuem com as comunidades e, mais recentemente, incrementam o bem-estar económico" (Kotler & Lee, 2019, pág. 34). Esta é uma das muitas áreas do marketing, abrangendo, tanto o bem-estar das sociedades, como dos indivíduos, desenvolvendo atividades destinadas a mudar ou manter o comportamento das pessoas em benefício dos indivíduos e da sociedade, como um todo (Kotler e Lee, 2019).

Segundo Sirgy, Morris e Samily (1985) o marketing social "é o marketing voltado para a qualidade de vida. É um conceito em que se aplica o conhecimento de marketing na comercialização de causas sociais" (Sirgy, Morris e Samily, 1985, pág. 56). Assim, combinando ideias do marketing comercial e das ciências sociais, o marketing social é um instrumento comprovado para influenciar o comportamento de uma forma sustentável e rentável (Sirgy, Morris & Samily, 1985).

Seguindo uma linha de pensamento focada no marketing em desporto, pode afirmar-se que esta área tem por base dois grandes segmentos, entre eles os produtos e serviços relacionados diretamente com o consumidor deportivo e, por outro lado, as ações de marketing que usam o desporto como forma de comunicação e mudança no bem-estar social (Sá & Sá, 2009).

Relacionando estes dois tipos de marketing, o social e o do desporto, o Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ) realizou a campanha #SerAtivoEmCasa, de forma a incentivar a prática de desporto e atividades físicas em plena pandemia para ajudar a combater o sedentarismo. Esta campanha foi lançada em formato de vídeo, no dia 27 de março de 2020, sendo que ao longo de meses foram lançados vários vídeos com conteúdos distintos, tais como: planos de treino destinados a todas as faixas etárias, exemplos de exercícios com materiais domésticos, várias recomendações e sugestões e até mesmo entrevistas com rostos ligados aos vários tipos de Desporto em Portugal.

Posteriormente a esta campanha, foi realizado um estudo pelo Sistema de Vigilância e Monitorização da Atividade Física e Desportiva do IPJD, em conjunto com 5 universidades nacionais, sobre as práticas de exercício físico em contexto de isolamento social, algo que se demonstra ser bastante importante no combate a várias doenças, até mesmo de foro psicológico, tendo em conta as restrições e a todo o ambiente externo a que os indivíduos ficam sujeitos. O desporto pode, também, auxiliar no que diz respeito a problemas relacionados com a sanidade mental, aspeto muito importante neste tipo de situações (IPDJ, 2020).

Para além de estar presente no site da IPDJ, esta campanha fez-se circular em redes sociais, como o Facebook, Youtube e Instagram (ver figura 2), através do hashtag de origem e de páginas associadas à iniciativa, alcançado, assim, milhares de espectadores curiosos e participativos.

**Figura 2**. Publicação no Instagram da seleção portuguesa de voleibol.



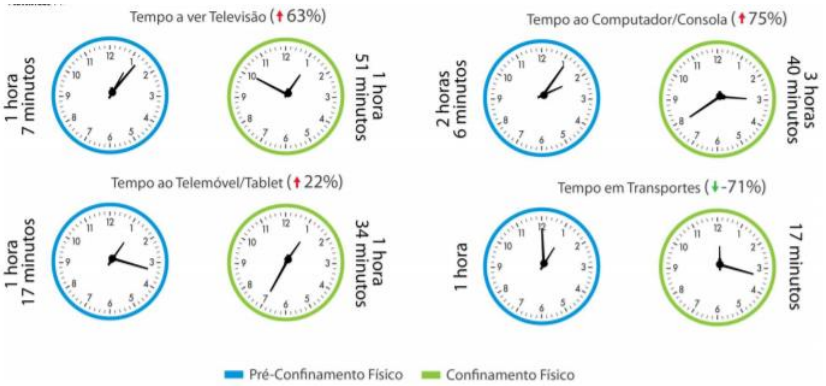

Fonte: [https://www.instagram.com/p/B-z_RdPHBDO/?igshid=p8gja4qyog1y&fbclid=IwAR2tiUNM2ghGj3LfQ3vNmJYiVqbWaLBsxER0pIiwSqmalRLLFuJIIX2idLA], consultado a 20/11/2020

O estudo referido anteriormente vinha a ser realizado desde 2009, com o apoio de cinco universidades portuguesas: a Universidade do Porto, a Universidade de Lisboa, a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, a Universidade de Coimbra e a Universidade de Évora, com o pretexto de analisar o comportamento relativo à atividade física de indivíduos com mais de dezoito anos. A pandemia representa um acréscimo de dados, o que auxilia na perceção da forma como os comportamentos se modificam, de acordo com o contexto.

Deste modo, podem ser retiradas várias conclusões acerca do presente estudo, destacando, desde já, o aumento das práticas de exercício físico durante o confinamento em 45%. Este dado demonstra a preocupação eminente com a preservação da saúde e do bem-estar de cada um dos indivíduos presentes no estudo (IPDJ, 2020).

Devido à pandemia e com o confinamento físico, foi possível verificar um aumento das atividades associadas ao sedentarismo, onde, por exemplo, o tempo a ver televisão, gasto no telemóvel e no computador aumentou, respetivamente em 63%, 22% e 75%, tal como mostra a figura 3. Para além destes dados, ainda foi possível verificar que a utilização dos transportes diminuiu em 71% (IPDJ, 2020).

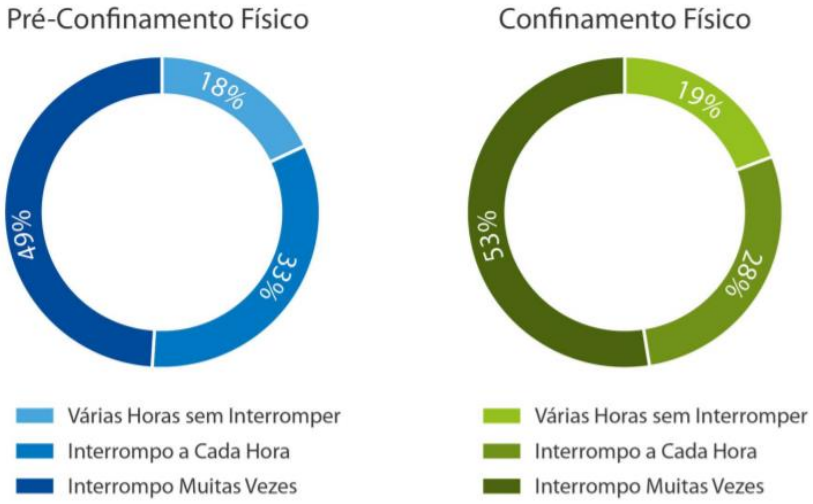
**Figura 3**. Comparação do tempo gasto em comportamentos sedentários do período de pré-confinamento e confinamento




Fonte: [https://ipdj.gov.pt/documents/20123/36310/SNVAFD_ Isolamento+Social.pdf/89ab4f90-2a59-6910-e680-ec44e95af2d0?t=1588605102333], consultado a 28/10/2020.

Ainda no que concerne o estilo de vida sedentário, foi possível verificar que no período de confinamento e em comparação com o período pré-confinamento, existiu um aumento das interrupções deste tipo de comportamento, isto é, de alguma forma as pessoas sentiram que suspenderam mais vezes as suas atividades sedentárias. Por exemplo, de acordo com os gráficos apresentados na figura 4, verificamos que no dado "Interrompo Muitas Vezes", há uma diferença de 49% no pré-confinamento e para 53% em confinamento (IPDJ, 2020).

**Figura 4.** Comparação da frequência de interrupções das atividades sedentárias.




Fonte: [https://ipdj.gov.pt/documents/20123/36310/SNVAFD_ Isolamento+Social.pdf/89ab4f90-2a59-6910-e680-ec44e95af2d0?t=1588605102333], consultado a 28/10/2020

Analisando outros dados presentes no estudo é possível verificar que existiu um aumento de 2% na prática de desporto no período de confinamento e um aumento de 43% no que respeita ao tempo gasto em atividades físicas semanais mais intensas, tal como representado na figura 5 (IPDJ, 2020).

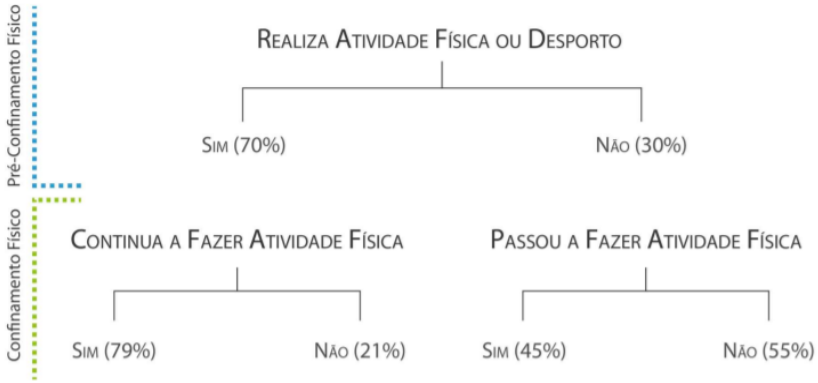
**Figura 5**. Comparação da prática de atividades físicas




Fonte: [https://ipdj.gov.pt/documents/20123/36310/SNVAFD_ Isolamento+Social.pdf/89ab4f90-2a59-6910-e680-ec44e95af2d0?t=1588605102333], consultado a 28/10/2020

Para concluir, no período pré-confinamento, 70% dos inquiridos praticavam desporto, enquanto que 30% das pessoas não faziam qualquer prática desportiva. Por outro lado, verificou-se que no período de confinamento, 79% dos 70% que já praticavam desporto continuaram a fazê-lo e 45% das pessoas que não praticavam nenhuma atividade, passaram a realizar, o que se veio a verificar uma tendência bastante positiva e de grande cuidado para com o próprio, de forma a prevenir doenças e mal-estar. A figura 6 apresenta esquematicamente estas percentagens (IPDJ, 2020).

**Figura 6**. Realização de Atividade Física




Fonte: [https://ipdj.gov.pt/documents/20123/36310/SNVAFD_ Isolamento+Social.pdf/89ab4f90-2a59-6910-e680-ec44e95af2d0?t=1588605102333], consultado a 28/10/2020

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

**Pergunta 1.** A que meios e outras ações o marketing pode recorrer para fomentar a prática desportiva em casa?

Ao longo do tempo, as redes sociais têm sido o canal de marketing e comunicação com um maior desenvolvimento, "tendo passado de um canal único e moderno para um canal obrigatório" (Pinto, 2018, pág. 32). Na prática, a relação do marketing resulta de uma atração, desenvolvendo uma relação, não só, física com os clientes, mas, também, psicológica (Bee & Kahle, 2006). Na campanha #SerAtivoEmCasa podemos ver que foi desenvolvido nas redes sócias, tais como, Facebook, Instagram, Twitter e Youtube publicações com o objetivo de promover a prática de exercício físico em casa. Além de Webinars, está disponível nas redes sociais vídeos a mostrar os melhores exercícios para fazer em casa e a criação da *hastag* #SerAtivoEmCasa foi uma importante estratégia como marketing digital para a interligação entre utilizadores e a instituição (Naraine et al., 2019).

**Pergunta 2.** De que forma o marketing social e o desporto intervêm na união das pessoas, numa situação de distanciamento físico?

O marketing social facilita a comunicação e partilha de informação, assim como a formação de novas comunidades (Assaad & Marx Gómez, 2011). O desporto, por si só, desempenha de forma inconsciente uma corrente de união entre as pessoas. Esta ligação emocional pode advir de várias maneiras, como ter os mesmos "heróis desportivos", clubes ou somente o gosto pela mesma atividade desportiva (Sá, C. & Sá, D. 2009). Assim, o desporto com o auxílio do marketing, em especial, o social, faz com que haja uma a interligação entre as pessoas numa altura em que o distanciamento físico é tão importante, sem que haja afastamento afetivo/emocional e bem-estar, através da mudança de atitudes e comportamentos pró prática desportiva.

**Pergunta 3.** Até que ponto é que as pessoas têm noção que são influenciadas pelo marketing social?

Hoje em dia, é impossível rejeitar, por completo, o facto de que certas decisões e sentimentos são estimulados, em nós, pela ação do marketing social, como uma ferramenta sistemática e planeada, na melhoria e mudança de atitudes e comportamentos. Como processo de gestão, procura saber o que as pessoas querem, porque querem e porque fazem o que fazem, adotando uma abordagem centrada nas pessoas, em vez de uma abordagem centrada somente na organização comercial, de forma a obter uma visão mais real das necessidades sociais e gerando a resposta aos problemas sociais.

Vivemos num mundo em que a nossa atenção e empenho estão constantemente a ser testados por mensagens e ofertas competitivas. A dimensão atual deste cenário, inclusive, com níveis de dependência, faz, muitas vezes, com que as pessoas se acostumem ao facto de que são constantemente assoberbadas por quantidades infinitas de informação (muitas vezes enganosa). Com foco na sustentabilidade social e no bom aproveitamento deste mecanismo, o marketing social faz a distinção entre ter um impacto inicial e um impacto duradouro. Esta distinção é importante pois, afogados em dados, torna-se uma tarefa complicada sabermos quando e como as nossas ações estão a ser condicionadas por este sistema, estando o marketing social à procura de entregar bem-estar e mudança social, com benefícios e satisfação da vida, para as pessoas.

## 4. CONCLUSÕES

A chegada da pandemia despoletou mudanças inevitáveis. O impacto a nível económico e social fez-se sentir em todo mundo e é do senso comum que esta crise pandémica trouxe com ela muitas desvantagens, mas também algumas oportunidades.

O presente artigo abordou um estudo sobre a prática desportiva em tempos de Covid-19 e a forma como o confinamento fomentou, em grande parte da população portuguesa, o início à prática de desporto. O estudo referido foi realizado após o lançamento da campanha #SerAtivoEmCasa, que pretendia incentivar a população portuguesa, com recurso a ações de marketing social, a fazer desporto em casa e manter um estilo de vida saudável. A campanha teve muito sucesso, sendo que quase metade da população que não fazia desporto começou a fazê-lo durante o confinamento (IPDJ, 2020).

Para além do IPDJ, várias empresas e entidades promoveram o distânciamente social, o cumprimento das normas recomendadas pela DGS e também a prática desportiva. O marketing social assumiu, neste contexto, um papel importante, na medida em que apela ao bem-estar da sociedade e trabalha de forma a promover vários valores, com base em mudanças de hábitos, estilos de vida e comportamentos, não só em alturas de crise, mas também no dia a dia. Em suma, esta vertente do marketing, utilizada na campanha #SerAtivoEmCasa, veio realçar a importância da adoção de atitudes sociais que devem estar significativamente presentes em todas as empresas e instituições, já que traz consigo muitas vantagens.

## BIBLIOGRAFIA

Assaad, W., & Gómez, J. M. (2011): Social Network in Marketing (Social Media Marketing) Opportunities and Risks. International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies, 2(1).

IPDJ (2020): página web oficial da organização [http://www. https://ipdj.gov.pt/], consultada 12 /11/2020.

Estudo IPDJ (2020): página web oficial [https://ipdj.gov.pt/documents/20123/36310/SNVAFD_ Isolamento+Social.pdf/89ab4f90-2a59-6910-e680-ec44e95af2d0?t=1588605102333], consultado em 28/10/2020.

Kotler, P., & Lee, Nancy (2019): Marketing social. São Paulo: Editora Saraiva Educação. Consultado a 27/10/2020.

Naraine, M. L., Pegoraro, A., & Wear, H. (2019): #WeTheNorth: Examining an Online Brand Community Through a Professional Sport Organization's Hashtag Marketing Campaign. Communication & Sport. https://doi.org/10.1177/2167479519878676

Pinto, A. (2018). Plano de Marketing Associação Desportiva de Valongo [IPAM]. Consultado a 14/11/2020 em https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24338

Sá, C. & Sá, D. (2009): Marketing para desporto - Um jogo empresarial. Edições IPAM.

# UNA PROPUESTA DE MARKETING SOCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA UNIVERSIDAD DE DUBROVNIK (CROACIA)

**Juan Miguel Rey-Pino**
*(Universidad de Granada, España)*

**Adrián Gómez Orgaz**

**RESUMEN:**

El presente trabajo se centra en el desarrollo de políticas de acción para el cumplimiento de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas en el seno de las universidades. Para ello se trabaja desde un punto de vista del marketing social, a partir de la propuesta de una serie de productos sociales en dos claras líneas de actuación (recursos y productos a reciclar) en un estudio de caso, que luego se pueda generalizar al resto de entes de la Universidad de Dubrovnik (Croacia). El esquema propuesto incluye tres de las variables de trabajo del marketing social (producto, precio y accesibilidad) además de la herramienta de control de cumplimiento de objetivos.

**PALABRAS CLAVE:** ODS, MARKETING SOCIAL, PRODUCTO SOCIAL, ACCESIBILIDAD, UNIVERSIDAD.

**ABSTRACT:**

This paper focuses on the development of action policies for the fulfilment of the United Nations Sustainable Development Goals (SDG) within universities. To this end, work is being carried out from a social marketing point of view, based on the proposal of a series of social products in two clear lines of action (resources and products to be recycled) in a case study, which can then be generalised to the other entities of the University of Dubrovnik (Croatia). The proposed scheme includes three of the work variables of social marketing (product, price and accessibility) in addition to the tool for monitoring compliance with objectives.

**Keywords:** SDG, Social Marketing, Social Product, Accessibility, University

## 1. INTRODUCCIÓN

Sin ninguna duda, se puede afirmar que estamos viviendo tiempos difíciles y que, como todo lo humano, nada de esta situación nos es ajeno. La emergencia sanitaria, social y económica que se está viviendo pone de manifiesto que el camino por el que estábamos avanzando como sociedad no es el más adecuado. Sin embargo, antes de vivir un momento tan difícil como el que ha traído la pandemia de la Covid-19, distintos organismos internacionales ya avisaron de que se debía tomar un camino distinto, un camino sostenible (Heggen et al., 2020). De este modo, para el beneficio de la sociedad en su conjunto y para no perjudicar a los que están por llegar, se propuso que el conjunto de la humanidad debía avanzar en todos sus aspectos mediante el desarrollo sostenible (Duran et al., 2015).

El desarrollo sostenible implica diversas líneas de actuación y no hay mejor manera de representarlas que a través de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS sirven como guía para superar los retos necesarios antes de alcanzar de manera real el desarrollo sostenible en cualquier tipo de organización. Esta guía es una hoja de ruta común para conseguir un proceso de cambio que no lidera ningún representante o ente concreto o, mejor dicho, que lideramos todos y cada uno de nosotros. De este modo, varios ODS específicos orientaron el trabajo que se presenta a continuación.

El caso de estudio se ubica en la Facultad de Económicas de la Universidad de Dubrovnik, en el condado de Dubrovnik-Neretva, al sur de Croacia. Esta institución adquirió el estatus de universidad completa no hace demasiado tiempo, en el año 2003, y desde entonces destaca por su cooperación internacional con otros centros de estudios y por su integración en la comunidad a la que pertenece, trabajando conjuntamente con el resto de sus integrantes para mejorar este entorno (University of Dubrovnik, n.d.).

La Universidad de Dubrovnik, según resaltan desde la propia organización, destaca por presentar un modelo original en comparación con el resto de las universidades del país. Desde la institución, ponen en valor el presente, pasado y futuro de la ciudad en la que se encuentran, para su planificación, estrategia y programa de estudios, buscando sinergias entre la comunidad académica y su entorno. Con esta perspectiva, tratan de implementar una amplia oferta de estudios basados en el desarrollo sostenible, un comportamiento social responsable y la excelencia, persiguiendo intereses sociales locales y generales, al mismo tiempo que promueven una cooperación internacional y entre universidades. Estos aspectos están recogidos en su misión, visión y valores, sirviendo de guías para su actuación: el desarrollo sostenible, unos altos estándares sociales y morales, una alta calidad en sus programas de estudios, el respeto y la contribución a la comunidad a la que pertenecen y el reconocimiento internacional (University of Dubrovnik, n.d.).

La estructura organizativa de la Universidad de Dubrovnik está compuesta por el Rectorado, tres Vicerrectorados (de Empresas, de Estudios y Estudiantes y de Cooperación internacional y Ciencia), el Senado, el Consejo Universitario y otras oficinas específicas encargadas de servicios concretos como Contabilidad, Orientación profesional, Mantenimiento o Comunicación, entre otros (University of Dubrovnik-HR, n.d.). De estos organismos y sus funciones, podemos destacar las del Senado y las del Consejo Universitario (University of Dubrovnik-Organisation, n.d.). Este último ente es el encargado de la integración de la comunidad académica en el entorno local, a través de sesiones en las que se reúnen representantes de los distintos *stakeholders* de este entorno, con el objetivo de conseguir una integración real mediante acciones específicas llevadas a cabo conjuntamente. El Senado tiene distintas funciones, principalmente centradas en dos ámbitos de actuación (University of Dubrovnik-Senat, n.d.): la gestión de todo lo relacionado con la oferta educativa y la supervisión del cumplimiento de la Estrategia de Desarrollo de la Universidad de Dubrovnik para el periodo 2016-2025.

En la Estrategia de Desarrollo de la Universidad de Dubrovnik (2016-2025) se definen los objetivos generales de la institución para esos 10 años y las líneas de actuación para alcanzarlos. En esta planificación se definen 6 ámbitos de trabajo: Estudiantes, Estudios, Cooperación internacional e interuniversitaria, Recursos, Investigación y Contribución a la Comunidad. Bajo esta planificación, tratan de conseguir mediante su actividad lo propuesto en su misión, visión y valores, en esos ámbitos a los que su actividad alcanza. Es en este contexto más específico dónde cabe el caso de estudio presentado, ya que la propia institución reconoce la Sostenibilidad como algo muy relevante dentro de su esencia, aunque en esta materia es capaz de lograr mucho más de lo que se plantea en un principio (University of Dubrovnik, 2016).

En un plano más general, la institución se encuentra en un entorno favorable para desarrollar iniciativas de este tipo. Además de la buena relación entre instituciones en el entorno, éstas también actúan en sintonía con el desarrollo sostenible. Por ejemplo, gracias a las principales instituciones de la ciudad, se celebró en 2011 la sexta Conferencia de Desarrollo Sostenible de Energía, Agua y Medioambiente en la ciudad de Dubrovnik (Dubrovnik Conference on Sustainable Development of Energy, 2011). En esta y otras ocasiones la ciudad ha mostrado un compromiso con el desarrollo sostenible indudable, e incluso necesario por el marcado carácter turístico del lugar, que de no regularse podría traer graves consecuencias.

Por tanto, el objetivo de este trabajo es mostrar cómo se puede conseguir una sostenibilidad real en la Universidad de Dubrovnik actuando de manera específica en cada uno de sus espacios, aplicando en ellos planes de sostenibilidad definidos para cada uno, tomando de ejemplo la Facultad de Económicas.

**2. DESARROLLO DEL CASO:**

En este trabajo, se ha diseñado un plan de sostenibilidad para la Facultad de Económicas de la Universidad de Dubrovnik, mostrando cómo, coordinando estrategias y herramientas de marketing social y características del desarrollo sostenible, se puede conseguir una sostenibilidad real en ese espacio, alineando el funcionamiento diario de este lugar y la conducta de sus miembros con estas características, a partir de esquemas actuales de funcionamiento de marketing social (Gordon, 2012). De este modo, se puede advertir que, si este mismo procedimiento se aplicara al resto de espacios que conforman la institución, de manera controlada y coordinada, se podría conseguir una Universidad de Dubrovnik sostenible.

En la Estrategia de Desarrollo de la Universidad de Dubrovnik para el periodo 2016-2025 se pone de manifiesto la intención de querer contribuir al desarrollo sostenible por parte de la institución. Sin embargo, en los términos en los que se plantea esta intención, su capacidad para actuar está realmente limitada. Aunque sería muy oportuno encontrar algún planteamiento en cuanto a sostenibilidad en el apartado de Recursos, esta materia se menciona solamente en el apartado de Contribución a la Comunidad. La línea de actuación es muy específica: la institución académica pretende apoyar al desarrollo sostenible principalmente a través de la educación y la investigación, tratando de divulgar información relevante para la comunidad local e internacional acerca de esta materia (University of Dubrovnik, 2016). Mediante su oferta educativa, consigue colocar en sintonía su actividad como organización con su misión, visión y valores y con lo estipulado en su planificación estratégica para el conjunto de la institución, mediante programas de estudios específicos muy relacionados con el desarrollo sostenible e integrando este concepto en otros campos de estudio. Sin embargo, esta contribución a la sostenibilidad es limitada e indirecta, muy acotada a lo puramente académico y poco definida fuera de este ámbito. Se ignora que la Universidad de Dubrovnik tiene un peso tan relevante en la comunidad local que, consiguiendo un funcionamiento sostenible, puede repercutir directa y positivamente a la sostenibilidad de este entorno. De este modo, se deja un hueco muy importante entre la actuación de la institución y su capacidad real para este cometido.

Entre estos dos puntos, su intención y su capacidad, nace la propuesta de hacer la Universidad de Dubrovnik una institución sostenible. Para ello, se necesitan los siguientes elementos: un ente designado por la universidad especialmente encargado de este propósito y planes específicos para cada uno de los espacios que conforman la institución, coordinados e implementados por ese ente. Ambos elementos son relevantes e interdependientes, ya que la razón de ser de ese organismo sería implementar y controlar el buen funcionamiento de estos planes y éstos deben ser puestos en marcha y coordinados por un organismo de ese tipo. Es evidente el beneficio de designar, por parte de la universidad, un ente específico con el primer objetivo de lograr la sostenibilidad de la institución, mientras coopera con el resto de sus integrantes y complementa sus actuales funciones. Es cierto que la universidad reconoce la necesidad de un organismo local que coordine la política de sostenibilidad para todo el territorio que es su entorno, pero no profundiza mucho más en este aspecto.

En este caso de estudio, nos centramos en el segundo elemento antes mencionado, los planes de sostenibilidad específicos. Para ello, tomamos de caso de estudio la Facultad de Económicas de la Universidad de Dubrovnik para mostrar cómo, en un plan específico, se pueden coordinar aspectos del marketing social y la sostenibilidad para conseguir un funcionamiento sostenible en este tipo de espacios. Además, el plan de sostenibilidad tiene en cuenta el funcionamiento de la facultad desde una perspectiva integral, considerando las conductas de sus integrantes y las condiciones necesarias para el normal funcionamiento de este espacio, a partir del diseño del producto social, la distribución y el precio de adopción (French & Gordon, 2015; Hastings & Domegan, 2017; Lee & Kotler, 2015).

El plan de sostenibilidad para la Facultad de Económicas de la Universidad de Dubrovnik se adapta a su entorno y a sus integrantes, pudiendo servir de ejemplo para otros entornos similares. Este plan, por las causas antes explicadas, tiene como objetivo general mejorar la sostenibilidad en el funcionamiento de este espacio. Con una perspectiva integral de este funcionamiento, se desarrollan 2 líneas de actuación cómo guías del plan: (1) Optimizar el consumo de productos de uso diario en la facultad y (2) Optimizar el uso de recursos necesarios para el funcionamiento diario de la facultad. Estas dos líneas de actuación están estrictamente relacionadas con dos ODS concretos: El ODS nº12 Producción y Consumo Responsables y el ODS nº13 Acción por el clima. Este plan de sostenibilidad sigue de cerca ambos ODS, planteándose un funcionamiento diario del espacio regido por las características del ODS nº12 persiguiendo una repercusión en línea con el ODS nº13.

En este plan de sostenibilidad, se presentan un conjunto de productos sociales de marketing social (cambios de conducta) clasificados en las dos líneas de actuación que lo vertebran. Se plantean un total de siete productos sociales, cuatro sobre la primera línea de actuación y tres sobre la segunda. Estas conductas fueron seleccionadas en concordancia con las

características de la sostenibilidad y los objetivos del plan, siguiendo un análisis desde la perspectiva del marketing social para su planteamiento.

### 2.1. Línea 1: Optimizar el consumo de productos de uso diario.

Esta línea de actuación tiene como objetivo establecer un uso responsable y coherente de productos de consumo diario que, por sus características, pueden dañar el medioambiente. En esta línea se plantean un conjunto de productos sociales relacionados con el uso de los siguientes tipos de productos: papel, plástico y comida. Un uso responsable y coherente de estos materiales y productos optimizará o alargará la vida útil de su consumo, lo que contribuirá a reducir la huella residual que es inherente a su producción, distribución y desecho, repercutiendo positivamente sobre el medioambiente. A continuación, se muestran las conductas que se proponen en la Tabla 5.

Tabla 5. Productos sociales propuestos para la línea 1

| **Productos sociales** | |
|---|---|
| **Conducta 1** | Reducir el uso de papel |
| **Conducta 2** | Reducir el uso de plástico |
| **Conducta 3** | Reutilizar/Reciclar productos de papel y plástico |
| **Conducta 4** | Consumir alimentos más sostenibles ofertados por la facultad |

Adoptar estas conductas puede presentar algunas dificultades en un principio, por lo que, además de analizarlas estas barreras, se muestran algunas medidas enfocadas a superarlas, teniendo en cuenta el entorno en el que se aplica el plan y el público adoptante.

En cuanto a los productos sociales 1,2 y 3, los beneficios -producto social básico (Lee & Kotler, 2015)- de adoptar estas conductas se manifiestan en varias consecuencias, cómo el ahorro monetario al reducir el consumo periódico de productos de papel y plástico, sustituyéndose estos por herramientas digitales para trabajar o productos reutilizables para consumir, que son más duraderos en el tiempo y de mejores características. Estos beneficios también se pueden encontrar en la mejora del autoconcepto al tratarse de adoptar conductas socialmente aceptadas, que implican la superación de retos y pueden acercar a grupos de referencia. Además de esta motivación por aprender algo nuevo y de reconocimiento social, el usuario adoptante puede ser consciente del impacto positivo de su conducta en el medioambiente y esto puede provocarle igualmente sentimientos positivos.

Tomando en cuenta la variable de precio o costes (Hastings & Domegan, 2017), en los tres primeros productos sociales a adoptar propuestos, podemos encontrarnos con una barrera alojada en la costumbre. Es probable que el público adoptante esté acostumbrado a utilizar cierta cantidad de papel y plástico desechable en su actividad, y que perciba cierta dificultad o reticencia para apostar por otros medios de trabajo y consumo, como pueden ser herramientas digitales para el primer caso o productos reutilizables para consumir en el segundo. Esta dificultad puede estar acompañada por una percepción de coste de oportunidad, al tener que adaptarse a herramientas digitales para sustituir el papel y plástico en su trabajo diario o bien para usar y mantener productos reutilizables para su consumo, con los procedimientos necesarios en ambos casos que pueden hacernos invertir más tiempo en un principio para acostumbrarnos. Sin embargo, estas conductas pueden hacerse más accesibles desde la organización de la facultad.

Con respecto a la distribución del producto social (Hastings & Domegan, 2017), para el trabajo diario, el acceso a herramientas y dispositivos digitales es algo común para todo el público adoptante, ya que los trabajadores de la facultad y el profesorado puede contar con estos recursos proporcionados por la propia facultad. Además, los estudiantes normalmente cuentan con acceso a dispositivos electrónicos propios, y para aquellos que no les sea posible, también podrían disfrutar de acceso a estos dispositivos cedidos por la facultad. Desde la facultad deberían proporcionarse las licencias necesarias para que todo el trabajo migre al ámbito digital a través de herramientas de este tipo, las cuales son suelen disponer de ciertas ventajas a la hora de ser contratadas por organizaciones educativas y ofrecen una amplia oferta de servicios y herramientas específicas para trabajar. Cómo refuerzo para adoptar esta conducta se pueden lanzar programas de aprendizaje para facilitar el uso de estos programas digitales e instar al profesorado a que la interacción con

sus alumnos sea totalmente digital, haciendo referencia a exámenes, registros, tareas, etc. En otro caso, para el reciclaje/reutilización de este tipo de materiales, primero, se debe contar con infraestructura, accesible y señalizada, necesaria para reciclar (contenedores específicos) y, después, se debe instar a que los integrantes de la facultad adopten esta conducta actuando en dos puntos específicos: los servicios y la cafetería. Para los servicios, a la hora de secarse las manos los dispensadores de papel pueden ser sustituidos por secadores eléctricos eficientes. En la cafetería se pueden realizar acciones más eficaces para este propósito, cómo limitar el suministro de cubiertos desechables y ofertar productos reutilizables, que podrían ser personalizables para hacer más llamativo adoptar esta conducta.

Finalmente, en cuanto al último producto social a adoptar de esta línea de actuación, por alimentación sostenible nos referimos a productos ecológicos, de comercio justo o veganos, cumpliendo todos ellos unos estándares de sostenibilidad mayores que otros productos comerciales. En este punto las principales barreras son la cultura del entorno, para la cual la carne está muy presente en la alimentación de sus integrantes, y la localización geográfica de Dubrovnik, que para traer productos sostenibles puede conllevar problemas de logística, cómo una infraestructura poco eficiente o controles fronterizos, repercutiendo en el coste de este tipo de productos que no se encuentren en el entorno local. La solución a estas barreras pasa por la gestión de la cafetería y un paquete de medidas de marketing que puedan incentivar su consumo, como promociones, sistemas de fidelización y una gestión adecuada de su oferta. Adoptar esta conducta puede tener una serie de impactos positivos sobre el público adoptante, que también pueden ser resaltados, como son una mejora de nuestra salud a través de esta alimentación, una satisfacción para el autoconcepto al contribuir con la alimentación a causas sociales positivas como el comercio justo y un sentimiento positivo al conocer el respeto a los animales y el medioambiente con estos hábitos.

### 2.2. Línea 2: Optimizar el uso de recursos necesarios para el normal funcionamiento diario en la facultad.

Esta línea de actuación tiene como objetivo lograr un uso más sostenible de los recursos energéticos y de saneamiento necesarios para establecer unas adecuadas condiciones relacionadas con el espacio de trabajo, tanto fuera como dentro del mismo. En esta línea se plantean 3 productos sociales relacionados con la energía, el agua y el combustible necesarios para que la facultad pueda funcionar diariamente. En cuanto al último recurso, se trata de incidir en el combustible que se necesita para desplazarse a la facultad. Un uso responsable de estos recursos tendría, de manera evidente, un impacto sobre el medioambiente directo y positivo. A continuación, se muestran las conductas que se proponen en la Tabla 6.

Tabla 6. Productos sociales propuestos para la línea 2

| **Productos sociales** | |
|---|---|
| **Conducta 5** | Optimizar el uso de energía eléctrica dentro de la facultad |
| **Conducta 6** | Reducir el uso y evitar el derroche de agua dentro de la facultad |
| **Conducta 7** | Promover el desplazamiento a pie, transporte público o vehículos no motorizados para llegar a la facultad |

Con respecto a los dos primeros productos sociales, el beneficio de estos cambios se reflejaría en múltiples consecuencias en el público adoptante, cómo una mejora del autoconcepto y un sentimiento de pertenencia la Universidad de Dubrovnik más positivo, percibiéndose en el público adoptante que se está trabajando en un ambiente modernizado y concienciado con la sostenibilidad. Además, tras amortizar la infraestructura y disfrutar de cierto ahorro en el pago de estos recursos energéticos y de saneamiento, el dinero ahorrado se puede destinar a otros proyectos educativos, sociales o de sostenibilidad, lo que a su vez repercutiría en los primeros beneficios mencionados.

Los dos primeros productos sociales por adoptar de esta línea presentan una barrera importante: la necesidad de modernizar infraestructuras y apostar por otras más eficientes. Superar esta barrera supondrá un coste importante para la institución, pero probablemente se vea reflejado en un ahorro posterior en el gasto de estos recursos. Con una infraestructura adecuada de iluminación y saneamiento, esta conducta sería perfectamente accesible y muy fácil de adoptar por los distintos usuarios de la facultad, ya que estas infraestructuras cumplirían con las mismas funciones, pero de una manera más sostenible.

El último producto social para adoptar tiene unas condiciones favorables. La ciudad de Dubrovnik es pequeña, siendo posible ir a pie a la Facultad de Económicas desde cualquier punto, y, además, la Universidad de Dubrovnik ofrece unos muy buenos servicios universitarios a sus miembros en relación con el transporte público. Sin embargo, aunque la universidad hace un gran trabajo en esta materia, el transporte público no es de muy buena calidad ni tiene líneas específicas para los puntos universitarios repartidos por la ciudad. Superar esta barrera depende de la colaboración de la institución y el organismo encargado del transporte público en el territorio, siendo posible mejorar el servicio colaborando con este propósito. El beneficio de esta conducta es claro, porque se traduce en el disfrute de las ventajas de ser universitario para utilizar el transporte público, cómo por ejemplo el ahorro monetario.

**2.3. Apoyo, implementación y control del plan.**

Para entender cómo llevar a cabo medidas de apoyo y una implementación y control eficaces y eficientes para este plan de sostenibilidad, previamente se realizó un análisis DAFO para las conductas en él planteadas (Blery et al., 2010) (Tabla 7).

Tabla 7. Análisis DAFO para el plan de marketing social

| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|---|---|
| Conductas que requieren de un periodo de adaptación al principio<br><br>Coste monetario del proyecto elevado para hacer accesibles las conductas<br><br>Necesidad de coordinación con distintas entidades organizativas<br><br>Escasa independencia organizativa de la facultad | Algunas medidas están comenzándose a implementar independientemente<br><br>Importancia de la sostenibilidad en la universidad<br><br>Estructura organizativa eficaz con representantes de todos los *stakeholders*<br><br>Conductas en su mayoría ya accesibles en parte |
| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| Gestión del transporte externa y no organizada adecuadamente<br><br>Estructura centralizada en la universidad<br><br>La ciudad de Dubrovnik es pequeña y mal comunicada con el resto de los territorios<br><br>Bajo número de colaboraciones directas con organismos ajenos a la universidad en proyectos de sostenibilidad | Ciudad comprometida con la sostenibilidad a través de sus organizaciones públicas y particulares<br><br>Voluntad de la administración local y nacional en relación con la sostenibilidad<br><br>Colaboración internacional estrechamente establecida con otras universidades<br><br>Eventos relacionados con la sostenibilidad en la que se pueden encontrar ideas o colaboradores |

Teniendo en cuenta estas circunstancias, cómo ya se adelantaba al principio del caso de estudio, este tipo de plan de sostenibilidad necesita de un ente específico que se encargue de realizar medidas de apoyo, cómo una campaña de comunicación complementaria, y, los más importante, que realice análisis de este tipo y promueva los cambios que se identifiquen necesarios con *stakeholders* relacionados como el Rectorado, para la financiación, y la cafetería o la oficina de mantenimiento para acciones más específicas encaminadas a que el público adoptante realice cambios en su conducta o funcionamiento orientados hacia un desarrollo sostenible.

Por último, este ente designado no tendría por qué ocuparse solamente de implementar este tipo de planes, sino que, además, puede estar encargado de gestionar una política de sostenibilidad integral que realice este tipo de procedimientos para todos los espacios de la Universidad de Dubrovnik y promueva otras medidas dentro de esta política en su entorno local o internacional, aumentando la importancia de la institución en su entorno y, por supuesto, contribuyendo a una causa tan positiva como necesaria.

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

**Cuestión 1.** ¿Cómo se aplicaría un plan de sostenibilidad como el del caso de estudio sin un ente específico para ello?
En esta situación, solo podría aplicarse a través del Rectorado. Esto sería algo negativo para el plan de sostenibilidad porque en este ente organizativo ya recaen múltiples funciones, y tampoco podría asumirlas todas las necesarias para aplicar el plan. Es cierto que el Rectorado es un *stakeholder* esencial en la aplicación de medidas de este tipo, pero así lo son otros como el Senado universitario y la utilidad para un plan de sostenibilidad se reparte entre ellos, por eso se necesita un organismo específico que se encargue de coordinar las sinergias entre estos distintos entes y se encargue de las funciones a nivel operativo necesarias mientras estipula las medidas estratégicas propias y las comparte con las del resto de la institución.

**Cuestión 2.** ¿Cuál es la utilidad de un caso de estudio cómo esté más allá de para la Facultad de Económicas de la Universidad de Dubrovnik?
Este caso de estudio, además de plantear como conseguir un espacio específico sostenible, presenta las bases de actuación para conseguir una entidad completamente sostenible operando en cada uno de sus espacios. Más allá de para la Universidad de Dubrovnik, en este plan de sostenibilidad se presentan de manera coordinada conocimientos de marketing social y la sostenibilidad, pudiendo servir este tipo de análisis para otros espacios similares con otras circunstancias y otros funcionamientos, que en este trabajo pueden encontrar unas bases para comenzar un procedimiento similar con esas condiciones diferentes.

**Cuestión 3.** ¿Cómo complementa un plan como este a las acciones relacionadas con sostenibilidad ya iniciadas en el lugar que acoge el caso de estudio?
Con un plan de sostenibilidad como el presentado en el caso de estudio, las medidas ya iniciadas se supeditan a una estrategia integral y coordinada, que a su vez se fundamenta en conocimientos de marketing social y la integra en una estrategia de actuación general de la Universidad de Dubrovnik. Además, con un ente encargado de aplicar este tipo de plan, estas medidas pueden ser encargadas de controlar el éxito de estas o de aplicar acciones regulatorias en caso de no conseguir los objetivos planteados.

**Cuestión 4.** ¿Por qué no se plantean productos alimenticios locales o de una ratio menor a 100km como forma de producto social incrementado para añadir valor percibido en el público adoptante en el caso de Dubrovnik (consultar un mapa de Croacia para responder a esta pregunta)?
La posición geográfica de la ciudad de Dubrovnik añade severas dificultades para adquirir productos locales o de un origen menor a 100km. Dubrovnik está situada al sur de Croacia tras el saliente de Neum (Bosnia y Herzegovina), lo que supone encontrarse con controles fronterizos de un país que no pertenece a la Unión Europea para llegar al condado de Dubrovnik-Neretva. Además, las infraestructuras de transporte no son demasiado eficientes, aumentando aún más el tiempo necesario para recorrer distancias por tierra.

**Cuestión 5.** ¿Qué beneficio puede traer al entorno de la Universidad de Dubrovnik aplicar medidas como las del caso de estudio?
El peso que tiene en su entorno la Universidad de Dubrovnik haría posible que si ésta fuera una institución sostenible se lograse una comunidad más sostenible. Además de eso, serviría para dar ejemplo de cómo actuar en toda la comunidad local y se expondrían las bases de actuación para que otras organizaciones aplicaran análisis y medidas similares. Los estudios de caso representan buenas oportunidades para dar a probar un producto que luego se podría ofertar en otros lugares.

## 4. CONCLUSIONES:

Cómo se puede comprobar en este caso de estudio, los ODS no solo son útiles para grandes organizaciones o países, sino que también pueden ser útiles para servir de guía en el funcionamiento de otras instituciones de menor tamaño. Los ODS sirven para todos los niveles de actividad, personal u organizacional de cualquier tamaño, y son muy útiles para conocer el camino por el que deben ir orientados los esfuerzos, así como para asentar unas bases de actuación. En este caso, los ODS han servido para la Universidad de Dubrovnik y más concretamente para la Facultad de Económicas de esta institución.

Combinando la utilidad de los ODS con características técnicas de otras disciplinas útiles en esta materia, como el marketing social, podemos encontrar soluciones eficaces para superar las barreras que impidan un desarrollo sostenible en cualquier ámbito. De este modo, el marketing social sirve para poder establecer productos sociales que pueden modificar las conductas del público adoptante, mediante técnicas y análisis fundamentados, para encaminar su comportamiento bajo las características de la sostenibilidad, con todos los beneficios que eso conlleva para el mismo público y su entorno.

Para facilitar la implementación y control de esta actividad, se propone la creación de un organismo específico que actúe de manera transversal en la Universidad de Dubrovnik, que se encargaría de establecer las líneas concretas de actuación, las medidas necesarias a nivel operativo y las herramientas de control para evitar desviaciones sobre los objetivos previstos.

## BIBLIOGRAFÍA:


Blery, E. K., Katseli, E., & Tsara, N. (2010). Marketing for a non-profit organization. International Review on Public and Nonprofit Marketing, 7(1), 57–68. https://doi.org/10.1007/s12208-010-0049-2

Dubrovnik Conference on Sustainable Development of Energy, W. and E. S. (2011). Dubrovnik Conference on Sustainable Development of Energy, Water and Environment Systems. https://www.dubrovnik2011.sdewes.org

Duran, D. C., Artene, A., Gogan, L. M., & Duran, V. (2015). The Objectives of Sustainable Development - Ways to Achieve Welfare. Procedia Economics and Finance, 26(15), 812–817. https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00852-7

French, J., & Gordon, R. (2015). Strategic social marketing. Sage.

Gordon, R. (2012). Re-thinking and re-tooling the social marketing mix. Australasian Marketing Journal, 20(2), 122–126. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2011.10.005

Hastings, G., & Domegan, C. (2017). Social Marketing: Rebels with a Cause. Routledge.

Heggen, K., Sandset, T. J., & Engebretsen, E. (2020). Covid-19 and sustainable development goals. Bulletin of the World Health Organization, 98(10), 646. https://doi.org/10.2471/BLT.20.263533

Lee, N., & Kotler, P. (2015). Social marketing: Changing behaviors for good. Sage Publications.

University of Dubrovnik-HR. (n.d.). Retrieved November 13, 2020, from https://www.unidu.hr/

University of Dubrovnik-Organisation. (n.d.). Retrieved November 14, 2020, from https://www.unidu.hr/sveucilisni-savjet/

University of Dubrovnik-Senat. (n.d.). Retrieved November 12, 2020, from https://www.unidu.hr/senat/

University of Dubrovnik. (n.d.). Retrieved November 10, 2020, from http://web.unidu.hr/index_eng.php

University of Dubrovnik. (2016). Strategija razvoja sveučilišta u dubro vniku (2016. – 2025.).

# *Marketing Verde*

# CITY TREE DA DPD

**Tutora:**
**Luísa Carvalho**
*(Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal)*
**Carlos Cardoso**
*(Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal)*

**Estudantes:**
**Ana Carolina**
**Mariana Canelas**
**Rita Coelho**
**Sofia Melo**
**Valéria Sousa**

**RESUMO**

O presente trabalha aborda como principais temas a inovação, a Sustentabilidade e o Marketing Verde aplicado ao setor empresarial. Para uma melhor compreensão da conjunção dos respetivos temas, foi aplicado um caso prático interligado com a DPD Portugal como forma de compreender melhor alguns conceitos como as novas perspetivas tecnológicas, o desenvolvimento sustentável e o papel do marketing no processo de inovação e Sustentabilidade.

Ao desenvolvermos estes conceitos, apercebemo-nos da importância dada à ecologia a nível europeu por parte dos consumidores e da necessidade de existir uma readaptação constante por parte das organizações empresariais à economia verde. Neste processo, a inovação torna-se um fator fundamental perante a adaptação às decisões e métodos sustentáveis a aplicar nas empresas, principalmente num setor de distribuição.

Palavras-Chave: Marketing Verde, Inovação, Sustentabilidade, City Tree

**ABSTRACT**

The present work presents themes such as innovation, sustainability and green Marketing applied to the business sector. For a better understanding of the conjunction of the respective themes, the group conducted a case study based on DPD Portugal and applied some concepts such as new technological perspectives, sustainable development and the role of Marketing in the process of innovation and sustainability in order to have a better understanding of them.

By developing these concepts, we realise the importance given to ecology by the European consumers and the need for constant readaptation by organisations to the green economy. In this process, innovation became a key factor when it comes to adapting to sustainable decisions in companies, especially in the distribution sector.

Key words: Green Marketing, Innovation, Sustainability, City Tree

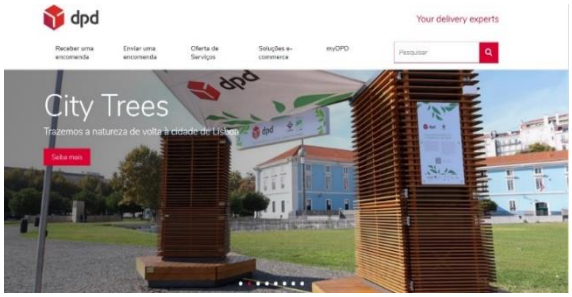
## 1. INTRODUÇÃO

Tendo como base os conceitos relacionados com a Inovação e Sustentabilidade aliados ao Marketing Verde, pretende-se discutir a sua relevância aplicada a um caso real. Assim, o principal objetivo do presente trabalho engloba a demonstração da aplicação da Sustentabilidade numa organização e, por sua vez, a respetiva análise e vantagens adquiridas com o investimento por parte da empresa na pegada ecológica associada às estratégias utilizadas no Marketing Verde.

A Inovação e a Sustentabilidade são dois conceitos distintos entre si, mas que em conjunto e quando bem utilizados criam algo benéfico para a sociedade e natureza mundial. Para compreender melhor o trabalho a desenvolver, falar-se-á igualmente da nova ideia implementada pela DPD na cidade de Lisboa, mais concretamente as City Tree, cuja finalidade incide na melhoria da qualidade do ar da região. Este objetivo está igualmente interligado com o compromisso verde constituído pela empresa e a câmara municipal de Lisboa, que por sua vez integram variados objetivos da OCDE.

Ao longo do nosso trabalho realçamos a importância de uma empresa preocupar-se com a questão sustentável e de que formas é que esta optou para desenvolver práticas sustentáveis. O nosso grupo abordou inicialmente uma parte mais teórica falando da relação entre a Inovação e a Sustentabilidade, de seguida referimos o papel do marketing na inovação e qual a sua mais valia para uma organização. Falamos também da abrangência do Marketing Verde, no qual é uma nova orientação para o desenvolvimento de produtos sustentáveis.

**Figura 13 - Ecrã do início da página web oficial de DPD**




Fonte: https://DPD.pt/

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Relação entre a Inovação e a Sustentabilidade

A Sustentabilidade pressupõe "a preocupação não só com o presente, mas com a qualidade de vida das gerações futuras, protegendo recursos vitais, incrementando fatores de coesão social e equidade, garantindo assim um crescimento económico amigo do ambiente e das pessoas" - Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável (UNIPLANET, 2015).

O aumento do interesse e a preocupação com a Sustentabilidade deve-se à necessidade acrescida que o ser humano tem vindo a adotar com o principal intuito de diminuir o impacto ambiental e garantir que o uso excessivo dos recursos oferecidos pelo Planeta Terra diminua. Neste parâmetro, entram objetivos que individualmente não têm o mesmo impacto, pelo que estão cada vez mais a ser criadas leis e medidas que promovem a Sustentabilidade para recuperar problemas ambientais e impedir o surgimento de novos.

Para que o fator da Sustentabilidade esteja presente, é essencial que sejam considerados objetivos de desenvolvimento sustentável que consistem na capacidade de gerar emprego e riqueza, respeitando igualmente a natureza. Posto isto, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a Agenda 2030 definem as prioridades e aspirações que apresentam determinadas metas incluídas na tomada de decisão de determinadas empresas com o fim de conseguir conciliar a vertente da inovação com a Sustentabilidade.

**Objetivos do desenvolvimento sustentável**

**Figura 14 - Objetivos do desenvolvimento sustentável**




Fonte: [https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel]

Aliado à diminuição do impacto negativo no meio ambiente, a implementação da Sustentabilidade nas empresas, tem sido uma vertente cada vez mais estudada e utilizada pelas mesmas, atendendo à crescente tendência e preocupação dos indivíduos pela manutenção e bem-estar comum. Neste sentido, compreende-se que atualmente, para o sucesso de qualquer empresa, é extremamente importante a adoção de uma estratégia sustentável. Tais medidas, não deverão constar apenas em papel, pelo que existe a necessidade de colocá-las em prática, integrando-as e implementando-as no centro da estratégia de negócio da empresa (Dey & Sircar, 2012).

Para um melhor desempenho, verifica-se que para muitas empresas, a Sustentabilidade tem vindo a adquirir uma premissa ao desenvolvimento quando aplicado à inovação, não só por aumentar a eficiência do estabelecimento das práticas sustentáveis como também garantir mais perspetivas futuras em relação ao crescimento empresarial próprio. Assim conclui-se que a inovação se incorpora na mentalidade das organizações.

Verifica-se o oposto em situações onde uma empresa não detém essa preocupação ambiental em relação ao seu processo produtivo. Já desde a revolução industrial, que a humanidade tem vindo a acompanhar diversos projetos tecnológicos que têm implementado grandes mudanças na nossa sociedade, associados a ferramentas e serviços que permitem a preservação do meio ambiente através de energias renováveis por exemplo. Torna-se então indispensável para uma empresa ser ambientalmente, socialmente e economicamente responsável.

O sucesso de uma empresa pode ser sustentado igualmente pela perceção ecológica e responsável dos consumidores. Exemplificando e tendo em conta o relatório realizado pela DPDgroup, atualmente o consumidor denominado "e-shopper", faz compras online, tem cada vez mais uma preocupação e responsabilidade com o meio ambiente preferindo serviços mais "verdes", que respeitem as práticas sustentáveis. Neste estudo, destaca-se que 70% dos consumidores europeus que optam por compras online consideram as empresas com óticas sustentáveis e a favor do meio ambiente são a primeira opção, pelo que 52%, estão dispostos a pagar produtos e serviços premium ecológicos. (DPDgroup, 2019)

### 1.2 Marketing Verde

Desde a década de 1980, que os conceitos de Marketing Verde já começavam a ser discutidos (Cherian & Jacob, 2012). O seu surgimento contribuiu para a criação de valores éticos, que impulsionaram o desenvolvimento e divulgação de novos produtos e serviços, cuja procura resultaria no envolvimento às causas sociais e ambientais (Wu & Chen, 2014). O Marketing Verde pode ser definido como o conjunto das atividades desenvolvidas para gerar e facilitar qualquer troca destinada a satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores com o menor impacto negativo possível sobre o meio ambiente (Polonsky, 2011).

O aumento da discussão sobre as ameaças ao meio ambiente colaborou para a mudança do nível de preocupação ambiental na sociedade e, por consequência, nos grupos de *stakeholders* que passaram a exigir uma maior atuação por parte das empresas, no sentido de proteger o meio ambiente. Esta procura estimulou a aplicação de estratégias que colaboraram para o surgimento do Marketing Verde, também conhecido como marketing ambiental, dirigido para o mercado verde (Miranda, Klepa, Santana , & Filho, 2016). Vários estudos têm analisado esta vertente do marketing e as práticas adotadas pelas organizações para minimizar as ameaças ambientais e, consequentemente, melhorar as condições do meio ambiente para as gerações atuais e futuras.

O Marketing Verde, ou ambiental, surge, então, como ferramenta de apoio e monitorização, desde o processo de desenvolvimento, produção, entrega, até o descarte do produto, procurando corresponder às necessidades e desejos dos consumidores e apresentar aos seus vários públicos a procura pelo lucro com responsabilidade ambiental. Trata-se,

portanto, de uma nova orientação, conforme pode ser observada através da Figura 3. Através da análise realizada aliada à figura torna-se então percetível que o Marketing Verde pode colaborar de modo fundamental no processo de desenvolvimento de produtos ambientalmente corretos.

## 3. ENQUADRAMENTO PRÁTICO

### 3.1 DPD Portugal

A DPD (Dynamic Parcel Distribution) é o segundo maior serviço de correio expresso da Europa. Esta empresa oferece serviços abrangentes tanto para empresas como indivíduos, e para além disso foca-se no desenvolvimento de um serviço que garante qualidade e investimento nas tecnologias inovadoras (Interparcel, s.d.). Neste sentido, verifica-se que a nível tecnológico existe uma grande ligação com o desenvolvimento sustentável e acredita que é um facto predominante, pelo que agem em conformidade com políticas sustentáveis (Dpd, 2020).

Esta organização exerce diferentes segmentos de encomendas de correio expresso, no qual são determinados com seguintes critérios: o tempo de entrega, cobertura geográfica, natureza do remetente e do destinatário. Em relação ao critério do tempo a empresa opera no segmento de encomendas normais sem prazos de entrega garantidos, no qual maioritariamente a entrega é assegurada no dia seguinte do mercado interno e de um dia a dois no mercado internacional. Perante o segundo critério, constata-se que esta organização é perita em entregas domésticas nos mercados em que está presente, sendo esse nacional e com expansão para o mercado intercontinental. Por último, DPD alberga os fluxos de pacotes entre empresas, entre consumidores, de empresa para consumidor e vice-versa (DpdGroup, Wikipédia, 2020).

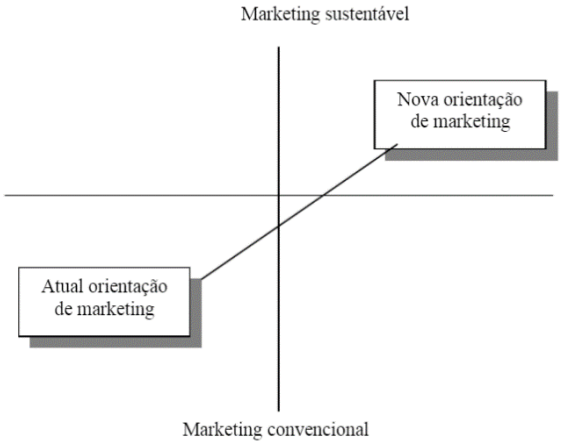



**Figura 15 -** Nova orientação para o Marketing Verde

Fonte: (Sheth & Parvatiyar, 2000)

A entrega sustentável é o parâmetro chave na presente organização, uma vez que se esforçam para causar um menor impacto no ambiente, concentrando os seus esforços nas grandes cidades e mais concretamente nos locais ou bairros onde há mais poluição e onde circulam muitas pessoas. Este compromisso para com a melhoria do meio-ambiente assenta nos acordos realizados entre a empresa e a OCDE. Posto isto, a DPD Portugal considerou uma nova iniciativa de monitorização da qualidade do ar, alinhada com o programa de responsabilidade corporativa social, sendo este o Drivng ChangeTM da DPDgroup. Este programa é uma das medidas inseridas no Compromisso Lisboa Capital Verde Europeia 2020. (DpdGroup, Sustentabilidade, 2020)

### Compromisso Verde - Lisboa Capital Verde Europeia

No ano atual, a cidade de Lisboa candidatou-se à integração ao projeto "Capital Verde Europeia", pelo que assumiu compromissos para o futuro, a nível de Energia e Alterações Climáticas, Mobilidade, Estrutura Verde, Água e Resíduos. Este programa da Capital Verde está dividido em cinco vertentes, que são: Informar, Ciência, Compromisso, Debater e Valorizar, sendo que em cada uma delas há projetos e metas a cumprir.

Os Compromissos aos quais a capital de Portugal se comprometeu a atingir estão previstos para o ano 2030. Estes objetivos Lisboa para o futuro são nomeadamente- **vamos apenas citar alguns entre os quais se destacam** : (Lisboa Capital Verde Europeia quer "mostrar o melhor de Portugal", 2020)

- ✓ Reduzir de 60% nas emissões de CO2 até 2030;
- ✓ Neutralidade carbónica até 2050;
- ✓ Resiliência às alterações climáticas;
- ✓ Poupança energética – 60% de redução do consumo energético (30% edifícios municipais; 20% consumo geral residencial e de serviços; 10% indústria);
- ✓ Reduzir 67% no consumo energético, principalmente na iluminação pública;
- ✓ Potenciar a energia solar e equipar 27% dos telhados com painéis solares;
- ✓ Pobreza energética – erradicação até 2050;

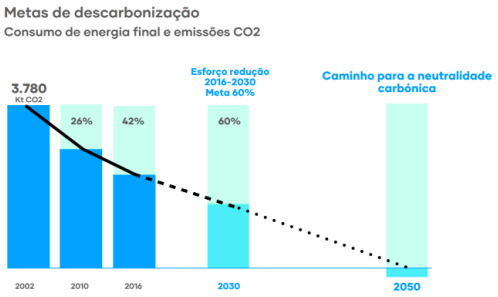



**Figura 16** - Metas de descarbonização

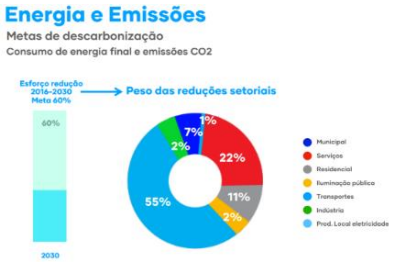



**Figura 17** - Metas de poupança Energética

- ✓ Aumentar em mais 100 hectares a área atual de zonas verdes (250 ha) até 2021;




**Figura 18** - Metas com os espaços verdes

- ✓ Garantir uma rede de distribuição de água reciclada; Bacias de retenção de base natural; Redução de 60% do consumo de água da CML em 2030 (face ao 5.000 m3 de 2017)




**Figura 19** - Metas com o consumo de água

- ✓ Reduzir em 50% os resíduos indiferenciados enviados para valorização energética (incineração), implementando a Recolha Seletiva Porta-a-Porta de Biorresíduos;

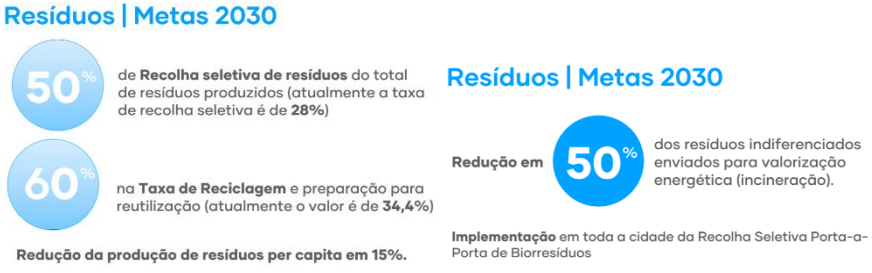



**Figura 20** - Metas com os Resíduos

- ✓ Promover o planeamento urbano focado na resiliência às alterações climáticas;
- ✓ Garantir a redução do ruído e de poluentes no ar.

**Figura 21 - Metas com o Ruído - Noite**



Ruído | Metas 2030

Número estimado de pessoas expostas a diferentes classes de valores de Ln, expresso em dB(A), para o ruído proveniente do tráfego rodoviário - NOITE

| Níveis de Ruído | s/ Medidas | c/ Medidas | Redução (%) |
|---|---|---|---|
| $L_n < 45$ | 274.300 | 311.300 | – |
| $45 < L_n < 50$ | 92.700 | 83.100 | 10,4 |
| $50 < L_n < 55$ | 83.300 | 80.200 | 3,7 |
| $55 < L_n < 60$ | 64.200 | 54.000 | 15,9 |
| $60 < L_n < 65$ | 25.400 | 15.200 | 40,2 |
| $65 < L_n < 70$ | 4.800 | 1.100 | 77,1 |
| $L_n \geq 70$ | 200 | 0 | 100,0 |

**Figura 22 - Metas com o Ruído - Dia**



Ruído | Metas 2030

Número estimado de pessoas expostas a diferentes classes de valores de Lden, expresso em dB(A), para o ruído proveniente do tráfego rodoviário - DIA

| Níveis de Ruído | s/ Medidas | c/ Medidas | Redução (%) |
|---|---|---|---|
| $L_{den} < 55$ | 300.600 | 328.300 | – |
| $55 < L_{den} < 60$ | 85.400 | 80.300 | 6,0 |
| $60 < L_{den} < 65$ | 80.600 | 76.800 | 4,6 |
| $65 < L_{den} < 70$ | 57.800 | 48.500 | 16,1 |
| $70 < L_{den} < 75$ | 18.500 | 10.300 | 44,3 |
| $L_{den} \geq 75$ | 2.000 | 700 | 65,0 |

Fonte: Figuras 4 a 10 (Compromisso Lisboa, s.d.)

A Assembleia Municipal de Lisboa lançou o desafio à cidade, às empresas, organizações, associações, instituições, públicas e privadas de forma a assumirem conjuntamente o Compromisso **Lisboa Capital Verde Europeia 2020** – Ação Climática Lisboa 2030. De acordo com isto, uma das organizações aderentes é a própria empresa DPD. (Compromisso, s.d.)

**Monitorização e aplicação da qualidade do ar**

Quanto à melhoria da qualidade do ar e pressupondo a grande preocupação com o meio-ambiente, a empresa no final de 2019 fez algumas parcerias com cidades, sendo estas Lisboa, Paris, e Madrid para desenvolver um projeto piloto. Com esta inovação, em Lisboa conseguiu-se ter dados claros para a implementação na cidade de uma zona de baixa emissão no centro. Isto tem um procedimento eficaz, sendo que os veículos que transportam as entregas possuem lasers avançados, conseguindo assim monitorizar os níveis de poluição atmosférica em tempo real, esses dados serão disponibilizados para que tanto os trabalhadores como os clientes consigam ver a qualidade do ar através de uma aplicação instalada nos seus dispositivos móveis.

Neste sentido, a DPDgroup anunciou recentemente o seu compromisso com o Planeta, com uma ambiciosa redução da pegada ambiental em 225 cidades europeias, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida nas mesmas. Deste compromisso de Responsabilidade Social Empresarial, surge a Drivng ChangeTM, da qual faz parte o Programa de Diagnóstico da Qualidade do Ar em 5 cidades europeias, de que Lisboa foi piloto. (DpdGroup, Dpd, 2020)

Através desta iniciativa inovadora da implementação de transporte *zero emissions*, integrada no Compromisso Lisboa Capital Verde Europeia 2020, a DPD continua a sua ambição de reduzir as emissões de CO2 por encomenda em 30% até 2025. (Silva, 2020)




**Figura 23 - Mapa de implementação de meios de transportes ecológicos na Europa até 2025**
Fonte: [https://eco.sapo.pt/2020/10/09/arvores-urbanas-tem-estreia-mundial-em-lisboa-produzem-oxigenio-para-7-000-pessoas-por-hora/]

Além desta medida, em colaboração com a Pollutrack tornou-se possível verificar a medição da qualidade do ar, realizada através dos sensores configurados na frota de entrega de encomendas da DPD e na rede de instalações, como pontos Pickup e estações urbanas. A frota urbana e as instalações selecionadas da DPD estão equipadas com os mais recentes sensores móveis baseados em laser da Pollutrack e assim captarem dados reais a cada 12 segundos, rua por rua analisando o nível da respiração nas partículas finas, PM2.5 que são partículas cujo tamanho chega até 2,5 micrômetros e pode ser encontrado em nevoeiros e em fumo, usadas para visualizar em mapas de alta resolução os níveis de qualidade do ar urbano, conforme é apresentado na Figura 12. (Pereira C. , 2020)




**Figura 24 - Parceria DPD Pollutrack- mapa de nível de qualidade do ar urbano**

Fonte: [https://www.DPD.com/group/en/2020/10/08/DPD-portugal-makes-lisbon-a-greener-city-and-offers-two-city-trees-to-the-municipality/]

**Driving Change**

Em relação ao Driving ChangeTM, este é um programa que incide na Responsabilidade Social Corporativa, tendo como papel principal definir algumas direções, fornecer conhecimentos e ter materiais para ajudar e compartilhar práticas sustentáveis em todos os países. A DPD de modo a cumprir a sua missão aplica não só esta estratégia a nível global, como tem também ações regionais que iremos verificar no ponto " 2.2 City trees", esta visa projetar uma gestão ambiental e social no qual se revê essencialmente em quatro prioridades que decerto vão fazer diferença no modo como a empresa faz as suas entregas, sendo estas a redução e neutralização da pegada de carbono, a disponibilização de soluções de entrega mais eficazes e com maior qualidade, a vantagem da inovação dentro e fora da empresa e a construção de ligações com quem a DPD está mais próxima . (Driving Change, 2020)

A primeira prioridade da DPD é fazer com que cada pacote seja entregue neutro em carbono, para todos os seus clientes e com nenhum acréscimo de custo. A DPDgroup estabelece uma redução de emissões de CO2 nos seus transportes estimada em 10% por cada pacote até 2020. Isto é tudo posto em prática através de uma melhoria da sua rede de transportes, de seguida pela implementação de formas aperfeiçoadas, neste caso utilizando o Pickup e por fim um maior uso de combustíveis opcionais. As restantes emissões a DPD compensa financiando alguns projetos de produção de energia renováveis, tal como a EcoAct que se distingue como sendo uma consultoria internacional e acompanhante de projetos de empresas com ambições sustentáveis, por sua vez é líder europeu no mercado de carbono respeitando padrões internacionais rigorosos. (DPDGroup, 2020)

A segunda prioridade está dedicada à entrega urbana inteligente e eficiente, pois a maior parte da população atualmente vive nas cidades e é claro que a empresa tem de estar atenta e ciente dos seus impactos nas populações, de certo modo tem de conseguir fornecer sempre uma melhor qualidade de vida. O compromisso que visa esta prioridade é aperfeiçoar a vida urbana demonstrando às pessoas mais soluções de entrega, ajudando a diminuir o tráfego e reduzindo sempre a poluição das cidades. Os benefícios são bastante notórios, uma vez que há menos emissões nas cidades, há menos congestionamento e os clientes da DPD não têm de perder tempo de espera perante a entrega de encomendas. A empresa consegue concretizar isto tudo medindo o impacto ambiental nas suas plataformas tanto logísticas como nos seus veículos nos centros das cidades. A DPD desenvolveu serviços de entrega bastante curiosos, tal como Predict., oferecendo aos clientes a opção de escolha e uma maneira mais adaptável do dia ou o local que desejam que seja entregue. (DPDGroup, 2020)




**Figura 25** - Veículos zero emissions
Fonte: (DpdGroup, 2020)

De seguida, a terceira prioridade consiste no empreendedorismo da empresa, no qual insiste bastante na inovação fora e dentro do seu negócio. Grande parte da história de expansão da DPD foi feita por aprendizagens de empresas com domínio nas entregas locais, no qual demonstravam ter bastante aptidão e espírito para gerir. A DPD consegue transparecer essa visão de empreendedorismo nos seus prémios de qualidade internos anuais, no qual tem relevância em projetos locais que vão de encontro aos seus objetivos de Sustentabilidade. (DPDGroup, 2020)

Por fim, a quarta prioridade dedica-se às comunidades mais próximas da DPD, pois sendo uma empresa que consegue gerar muitos contactos a sua ambição é conseguir proporcionar uma colaboração significativa das comunidades que estão mais perto deles. Os funcionários da empresa estão distribuídos em vários projetos como transporte solidário, crianças e jovens carenciados, entre outros. Cada unidade de negócio da empresa decidiu em qual das áreas iria atuar e com estas ações tem como resultado entregas gratuitas, voluntariado de funcionários, entre outras mais. (DPDGroup, 2020)

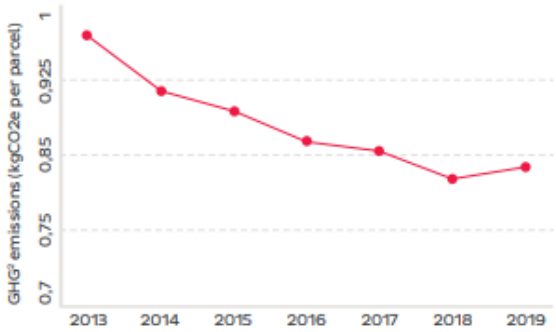



**Figura 26 -** Níveis de emissão do CO2 entre 2013-2019

Fonte: (DPDgroup, 2019)

### 3.2. Conceito City Tree

De acordo com a World Health Organization (WHO) mais de 80% das pessoas que habitam em áreas urbanas são expostas constantemente a níveis de poluição que excedem os limites, estabelecidos pelos mesmos.

A qualidade do ar é um aspeto muito relevante, pois ajuda a diminuir o número de ataques cardíacos, cancro do pulmão e ainda doenças crónicas respiratórias como a asma. As City Tree foram então desenvolvidas de modo a melhorar o ar urbano das cidades e a reduzir os problemas a si associados.

A estrutura das *City Tree* são em madeira equipada com diferentes géneros de musgo que ajudam a limpar o ar e conseguem produzir oxigénio até 7000 pessoas por hora, por cada unidade. A missão da DPD é a descarbonização da cidade, tentando também que até ao final de 2022 haja uma frota de emissões zero. (DPD torna Lisboa mais verde, oferecendo duas City trees à cidade, 2020)

Conforme o referido anteriormente, a DPD investiu em Lisboa, tornando esta uma estratégia regional, oferecendo duas *City Tree* à cidade, uma vez que conseguiu implementar a inovação acima referida e com isso contribuir para o seu compromisso com o planeta. O compromisso de Responsabilidade Social Empresarial, está relacionado com o programa de Diagnóstico de Qualidade de ar em 5 cidades europeias, no qual Lisboa esteve presente. A empresa implementou este sistema na zona junto à Avenida da Ribeira das Naus, pois é uma das zonas com mais tráfego da cidade e assim consegue melhorar a qualidade daquele ar. Esta iniciativa é bastante útil, pois não só vai ajudar o ar que todos nós respiramos como

vai registar quais são os pontos mais críticos de Lisboa. Cada cidadão poderá ter acesso ao programa, ou seja, poderá verificar a qualidade de ar à sua porta cada vez que receber uma encomenda pela DPD. (DPD torna Lisboa mais verde, oferecendo duas City trees à cidade, 2020).




**Figura 27-** Aparência das City Tree da DPD

*Fonte: [https://eco.sapo.pt/2020/10/09/arvores-urbanas-tem-estreia-mundial-em-lisboa-produzem-oxigenio-para-7-000-pessoas-por-hora/]*

### 3.2.1. City Tree na Alemanha

A tecnologia das City Tree foi desenvolvida na Alemanha, com a empresa "Green City Solutions" que apresenta as City Tree como "O primeiro filtro de biotecnologia do mundo a melhorar de forma quantificável a qualidade do ar", inventado pela empresa em 2014. Cada CityTree é capaz de reduzir partículas em até 30% e é particularmente eficaz em pontos críticos de poluição e áreas com alto tempo de permanência. (Green City Solutions, s.d.)

## Características das City Tree:

**Tabela 1-** Características City Tree Green City Solutions

| | |
|---|---|
| O uso de musgos para um ar mais limpo. | Tecnologia IoT de ponta integrada, que permite oferecer informações abrangentes sobre desempenho e status, bem como dados ambientais nas redondezas da City Tree. |
| Ventilação variável, que permite controlar o fluxo de ar, bem como que este seja intensificado. | Rega ideal, que com isto, o abastecimento de água é conectado ou independente, graças a um sistema de irrigação totalmente automatizado. |
| Provisão de energia, em que a própria é fornecida por meio de conexão à rede. | Efeito de resfriamento pois os musgos armazenam grandes quantidades de humidade e a superfície de evaporação consideravelmente aumentada cria um efeito de resfriamento. |

Fonte: Elaboração própria com base em (Green City Solutions, s.d.)

Como já se sabe e referido anteriormente, o musgo é capaz de filtrar poluentes como partículas e óxidos de nitrogênio do ar, o que o torna purificadores de ar naturais ideais. No entanto, nas cidades, onde a purificação do ar é um grande desafio, os musgos têm dificuldade em sobreviver devido à necessidade de água e sombra constante. Este problema é solucionado pela "Green City Solutions" através da conexão dos diferentes musgos com água totalmente automatizada e fornecimento de nutrientes com base na tecnologia exclusiva da Internet das Coisas. O desempenho da filtragem de ar é quantitativamente comprovado e os requisitos das plantas são medidos em tempo real. (Green City Solutions, s.d.)

**Figura 28 - City Tree na Alemanha**



Fonte: [https://www.presseportal.de/pm/142367/4544977]

Esta City Tree está disponível à venda através do próprio site da empresa Green City Solutions, o que a faz um projeto ao alcance de todas as partes que estejam interessas em contribuir para uma melhor qualidade do ar nas cidades.




**Figura 29 - Solução Combinada City Tree**

Fonte: [https://www.slideshare.net/NOAHAdvisors/green-city-solutions-noah17-berlin]

## 4. MARKETING VERDE APLICADO À DPD

Conforme foi exposto anteriormente, graças à consciencialização ambiental por parte das empresas e do início da discussão do Marketing Verde, este serviu de ferramenta de apoio e monitorização, para o processo de desenvolvimento, neste caso de serviços que pretendem atender às necessidades do consumidor aliado à responsabilidade ambiental. Deste modo, a DPD ao ter consciência que é uma empresa de entregas, e que ao ter um serviço que realiza entregas rápidas e em horários alargados ajuda a satisfazer as necessidades do consumidor, mas é também um «ajudante» a combater a poluição. Posto isto, decidiu aliar-se ao projeto "Lisboa Capital Verde Europeia" e até 2025 Lisboa está entre as 225 cidades europeias que a organização pretende tornar mais verdes. De forma a cumprir este objetivo, começaram a implementação de transportes "*zero emissions*" e ainda a implementação das *City Tree* atualmente presentes na Ribeiras das Naus.

Estas são apenas duas das medidas conhecidas até ao momento, por parte da organização, mas são já consideradas das ideias mais inovadoras, reforçando a ideia que as empresas devem saber adaptar-se aos "tempos" vividos e às novas necessidades e comportamentos dos consumidores. Esta presença na Ribeira das Naus é um elemento que ajuda o consumidor a visualizar uma ação de marca que acaba por gerar notoriedade e assim aproximar os seus consumidores e potenciais.

## PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1.** "Este caso expressa uma estratégia de Marketing verde" Comente criticamente a afirmação.

Pressupondo a definição de Marketing Verde como sendo um conjunto das atividades desenvolvidas para gerar e facilitar qualquer troca destinada a satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores com o menor impacto negativo possível sobre o meio ambiente, é possível verificar a mesma adoção por parte da empresa DPD Portugal. Neste sentido, a empresa adota estratégias de Marketing Verde uma vez que o serviço oferecido pretende atender às necessidades do consumidor aliado à responsabilidade ambiental. Deste modo, a DPD ao ter consciência que é uma empresa de entregas, e ao ter um serviço que realiza entregas rápidas e com horários alargados, ajuda a satisfazer as necessidades do consumidor ecológico e assim tornar-se igualmente reconhecido como um «ajudante» à poluição, na medida em que a sua função engloba a constante a deslocação e utilização do transporte rodoviário, nomeadamente carrinhas, para entregar as encomendas aos locais destinados.

O surgimento deste serviço, contribui assim para a criação de valores éticos, que impulsionam o desenvolvimento sustentável que resulta num envolvimento às causas sociais e ambientais. Aliado a esta afirmação, pelos acordos estabelecidos entre a DPD e o projeto "Lisboa Capital Verde Europeia", a organização pretende tornar-se mais verde, bem como incentivar à melhoria da qualidade de vida dos consumidores e respetivo ecossistema aos quais os mesmos estão integrados.

Por fim e pressupondo as práticas adotadas pela empresa, verifica-se que existe uma grande preocupação perante a intenção de minimizar as ameaças ambientais e, consequentemente, melhorar as condições do meio ambiente para as gerações atuais e futuras. Para além disso, acrescenta-se que desde o processo de desenvolvimento, produção e entrega,

a empresa procura corresponder às necessidades, desejos dos consumidores e apresentar aos seus vários públicos a procura pelo lucro com responsabilidade ambiental.

**Pergunta 2.** Discuta em que medida é que este caso é inovador da perspetiva do marketing?

Em primeira instância, a inovação está habitualmente associada ao progresso ou à criação de algo futurístico que poderá revolucionar o mercado, envolvendo o desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços, mas também a reestruturação organizacional, a criação de novos modelos de negócios, novas formas de comercializar e competir no ambiente empresarial e a adoção de relações com o mercado, através do marketing.

Considerando estes aspetos a DPD Portugal e numa perspetiva de marketing, constata-se que existe uma análise prévia do tipo de consumidor atual e face a esta vertente, a empresa demonstra-se informada na medida em que realizou estudos sobre o comportamento de compra dos clientes modernos. Posto isto, a empresa identificou a perceção ecológica e responsável dos consumidores, aproveitando o aumento de 70% das compras online dos consumidores europeus e a disposição de 52%, dos indivíduos em estudo, em pagar mais por produtos e serviços premium que respeitam e seguem a favor do meio ambiente.

Sendo assim, o aumento do sucesso da empresa no mercado, verificou-se não só pelo acompanhamento da evolução do mercado como também no investimento na inovação, nomeadamente junto do projeto "*DrivingChange*", monitorização e criação de aplicação da qualidade do ar e da implementação das "*City Tree*". Quanto ao primeiro projeto, este tem como objetivo reduzir a redução de emissões de CO2, através da utilização de veículos "*zero emissions*", o que é um fator diferencial entre seus concorrentes e contribui para uma vida urbana inteligente e eficiente, pois a maior parte da população atualmente vive nas cidades. A monitorização e aplicação da qualidade do ar contribui para a melhoria da qualidade do ar e permitiu a obtenção de dados claros para a implementar na cidade veículos que possuem lasers avançados, com o objetivo de monitorizar os níveis de poluição atmosférica em tempo real. Por sua vez, esses dados estão igualmente disponibilizados aos trabalhadores e clientes para que estes consigam ver a qualidade do ar através de uma aplicação instalada nos seus dispositivos móveis. Este aspeto contribui para a transparência da empresa e por consequência, uma eventual fidelização.

Por último, a implementação das *City Tree* é uma ação visível, que não só capta mais a atenção de todas as pessoas que passem pela ribeira das naus, como também ajudam a melhorar também a qualidade do ar da zona de Lisboa e comprova que a empresa está consciente deste problema na sociedade.

**Pergunta 3.** Considerando este caso como uma estratégia de marketing verde, discuta o caso atendendo ao pioneirismo da marca em termos de marketing face aos concorrentes.

Em primeiro lugar, na área das entregas expresso, a empresa DPD Portugal é pioneira no desenvolvimento deste projeto, destacando-se da concorrência, marcando a sua diferenciação no mercado concorrencial. A DPD Portugal desenvolveu um serviço que garante qualidade e investimento em tecnologias inovadoras, neste caso a mesma rege-se por três segmentos, sendo estes o tempo de entrega, cobertura geográfica, natureza do remetente e do destinatário. A organização tem uma grande preocupação com a entrega sustentável, sendo este uma das chaves de sucesso da mesma.

De seguida, a consciencialização ambiental por parte das empresas relacionado ao Marketing Verde, incrementou valor ao processo de desenvolvimento, neste caso de serviços que pretendem atender às necessidades do consumidor aliado à responsabilidade ambiental e toda a sua envolvente. A Camara Municipal de Lisboa integrou o projeto "Capital Verde Europeia" e apelou algumas empresas, tendo a DPD Portugal apoiado desde logo este compromisso e passando a fazer parte deste projeto.

A organização é especializada em realizar um serviço de entregas, em horários alargados, fomentando a satisfação das necessidades do consumidor e tem uma preocupação acrescida pelos problemas climáticos, marcando a sua posição proativa nesse sentido. Um dos exemplos que demonstra a preocupação da DPD pelas políticas ambientais foi o caso estudado pelo grupo, sendo este o das *City Tree*. A estrutura destas é essencialmente em madeira equipada com variados géneros de musgo que pretendem ajudar a limpar o ar e ainda conseguem ter uma vantagem incrível, pois é possível produzir oxigénio até 7000 pessoas por hora. Sendo esta uma das missões da DPD, no qual os grupos de *stakeholders* passaram a vincular ações que vão de encontro com a proteção do meio ambiente.

A DPD Portugal adotou estratégias que colaboraram para o surgimento do Marketing Verde, também conhecido como marketing ambiental, dirigido para o mercado verde (Miranda, Klepa, Santana , & Filho, 2016). Desde então, tem sido bastante reconhecida pela implementação da inovação em cima referida.

Por fim, as práticas adotadas pela organização para minimizar as ameaças ambientais e melhorar as condições do meio ambiente para as gerações atuais e futuras é um fator crucial ao longo do caso, a DPD quer conscientizar as pessoas que temos mesmo optar por práticas ambientais e que devemos ter um compromisso com o ambiente, daí a empresa ter a presença das *City Tree* na Ribeira das Naus, sendo este um elemento que ajuda o consumidor a visualizar uma ação da marca que acaba por gerar notoriedade.

**Pergunta 4.** Reflita sobre os resultados de implementação do projeto atendendo ao conceito de Sustentabilidade e identifique o ou os ODS onde se pode enquadrar?

Conforme foi apresentado anteriormente, a crescente preocupação com a sustentabilidade surgiu devido à necessidade acrescida que o ser humano tem vindo a adotar com o principal intuito de diminuir o impacto ambiental e garantir que o uso excessivo dos recursos oferecidos pelo Planeta Terra diminua. Neste sentido, foram então criados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que definem as prioridades e aspirações a ter em conta no momento da tomada de decisão de determinadas empresas com o fim de conseguir conciliar a vertente da inovação com a Sustentabilidade. Assim sendo os objetivos que consideramos que se podem enquadrar são:

- Objetivo 9 - Indústria, inovação e infraestruturas: fomentar industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação, a DPD em vez de estagnar na sua área, investiu na inovação que incrementou bastante valor à própria empresa.
- Objetivo 11-Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis, neste caso, através das *City Tree*, as cidades vão ter mais qualidade no ar.
- Objetivo 12 – Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis. A empresa ao desenvolver este projeto, está a sensibilizar e a incluir os consumidores na área sustentável.
- Objetivo 13 - Adotar medidas urgentes para combater alterações climáticas, a DPD com foco neste ponto decidiu implementar a utilização de veículos "zero emissions" sendo assim mais *Eco Friendly* o que permite combater as alterações climáticas.
- Objetivo 17 - Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável, a empresa DPD tem um acordo com a empresa *Pollutrack* o que permitiu a concretização deste projeto.

Em suma, a DPD é uma empresa que apresenta uma consciencialização bastante grande em relação à sustentabilidade sendo que se focalizou principalmente com o cumprimento de 5 objetivos da ODS, revelando assim a sua perceção ambiental e compromisso.

**CONCLUSÃO**

Atualmente, temos um consumidor cada vez mais consciente que apresenta uma decisão mais ecológica e responsável, como também mais restrita. As empresas veem assim, uma tendência do investimento e desenvolvimento de práticas sustentáveis de forma a destacarem-se no mundo concorrencial visto que este se encontra saturado.

Posto isto, a iniciativa e a presença das *City Tree* ajudam o consumidor a visualizar uma ação da marca, o que acaba por gerar notoriedade, o que é bastante positivo para a DPD e assim aproxima os seus consumidores e potenciais consumidores, fazendo-os mais predispostos à marca e mais familiarizados.

Os *stakeholders* tomam decisões que estimulem a aplicação de estratégias que vão ao encontro ao Marketing Verde, também conhecido como Marketing Ambiental, orientado para o Mercado verde.

Com a conclusão deste trabalho o grupo conseguiu compreender a importância da Inovação interligada com a prática da Sustentabilidade aplicada às organizações. Cada vez mais existe a necessidade de ir de encontro a projetos sustentáveis de modo a que a empresa consiga chegar aos novos consumidores de outra perspetiva e que consiga certamente

conscientizar os mesmos. Posto isto, conclui-se que atualmente os *STAKEHOLDERS* tomam decisões que estimulam a aplicação de estratégias que vão ao encontro ao Marketing Verde, também conhecido como marketing ambiental, orientado para o mercado verde.

A inovação está então associada ao crescimento da empresa e consequentemente ao aproveitamento de oportunidades, pelo que engloba a reestruturação organizacional que permite a criação de novos modelos de negócios, novas formas de comercializar e competir no ambiente empresarial e a adoção de relações com o mercado. Verificamos assim que a parceria entre a inovação e a Sustentabilidade permitem à empresa não só aumentar a atual eficiência como das suas perspetivas futuras que contribuam para o crescimento próprio.

Por sua vez, o aumento da existência de um consumidor cada vez mais consciente que apresenta uma decisão mais ecológica e responsável, como também mais restrita, tornou-se uma tendência do investimento e desenvolvimento de práticas sustentáveis de forma a destacarem-se no mundo concorrencial. Neste sentido, afirma-se que numa ótica do setor de distribuição, a DPDportugal caracteriza-se por ser diferenciadora e inovadora tecnologicamente.

Para uma maior compreensão dos temas abordados, o grupo desenvolveu um caso prático aplicado à implementação das C*ity Tree*, da DPDgroup no qual o que nos suscitou mais interesse foi o facto de optarem por uma nova iniciativa de árvores que melhoram a qualidade do ar e do ambiente urbano das cidades, tendo como fim a redução de problemas de saúde e um ambiente mais verde. Esta inovação está a provar ser uma mais valia, uma vez que consegue conciliar o melhor de uma inovação e ter um compromisso com a região de Lisboa, com o país, com a sociedade mundial e com o planeta.

Por fim, gostaríamos de salientar que este projeto foi bastante enriquecedor para compreendermos o quanto uma inovação juntamente com práticas ambientais tem impacto para as pessoas e de que forma esse mesmo impacto resulta no bom desenvolvimento das empresas.

## BIBLIOGRAFIA


(s.d.). Obtido de Green City Solutions: https://greencitysolutions.de/en/contact/

Cherian, J., & Jacob, J. (2012). Green Marketing: A Study of Consummers Attitude towards Enviroment Friendly Products. *Asian Social Science*, 117-126.

*Compromisso*. (s.d.). Obtido de Lisboa Green Capital: https://lisboagreencapital2020.com/compromisso/

*Compromisso Lisboa*. (s.d.). Obtido de Lisboa Green Capital: https://lisboagreencapital2020.com/wp-content/uploads/2020/10/Compromisso-Lisboa.pdf

Dey, M., & Sircar, S. (2012). Integrating Corporate Social Responsibility Initiatives with Business Strategy: A Study of Some Indian Companies. *The IUP Journal of Corporate Governance*, pp. 36-51.

Dpd. (2020). *Driving Change*. Obtido de Dpd.

*DPD torna Lisboa mais verde, oferecendo duas City Tree à cidade*. (10 de 09 de 2020). Obtido de DpdGroup: https://dpd.pt/noticia/942

DPDgroup. (2019). Obtido de Corporate Social Responsability: https://brandcenter.dpdgroup.com/m/18a8c220a35233ce/original/DPDgroup_CSR-Report_2019.pdf

DpdGroup. (2020). Obtido de Dpd: https://dpd.pt/dpd

DpdGroup. (31 de outubro de 2020). Obtido de Wikipédia: https://en.wikipedia.org/wiki/DPDgroup

DPDGroup. (2020). *Driving Change*. Obtido de Dpd: https://www.dpd.co.uk/content/about_dpd/csr.jsp

DpdGroup. (2020). *Sustentabilidade*. Obtido de https://www.dpd.com/group/en/sustainability/

*Green City Solutions*. (s.d.). Obtido de Slide Share: https://www.slideshare.net/NOAHAdvisors/green-city-solutions-noah17-berlin

*Interparcel*. (s.d.). Obtido de DPD: https://uk.interparcel.com/couriers/DPD

Lendrevie, J., Lindon, D., & al, e. (2011). Mercator Teoria e Prática do Marketing. Lisboa : Dom Quixote.

*Lisboa Capital Verde Europeia quer "mostrar o melhor de Portugal"*. (19 de Agosto de 2020). Obtido de negocios sustentabilidade: https://sustentabilidade.negocios.pt/ambiente-descarbonizacao/lisboa-capital-verde-europeia-quer-mostrar-o-melhor-de-portugal/

Miranda, A., Klepa, R., Santana , J., & Filho, S. (2016). MARKETING VERDE: SUA APLICAÇÃO E O REAL COMPROMISSO DAS EMPRESAS COM O MEIO AMBIENTE. *Congresso nacional de excelência em Gestão*, 2.

OCDE. (2005). *Oslo Manual*. Obtido de https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF/60a5a2f5-577a-4091-9e09-9fa9e741dcf1

Pereira, C. (8 de Outubro de 2020). *DPD Group*. Obtido de DPD Group: https://www.dpd.com/group/en/2020/10/08/dpd-portugal-makes-lisbon-a-greener-city-and-offers-two-city-trees-to-the-municipality/

Pereira, J. (maio de 2019). *A inovação de marketing no contexto empresarial português*. Obtido de http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/61099/1/Joana%2bLu_cia%2bMarques%2bPereira.pdf

Polonsky, M. J. (2011). Transformative green marketing: Impediments and opportunities. *Journal of Business Research*, 1311–1319.

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2000). Handbook of Relationship Marketing. Em A. Parvatiyar, & J. N. Sheth, *Handbook of Relationship Marketing*. SAGE Publications.

Silva, B. (2020). Árvores urbanas" têm estreia mundial em Lisboa. Produzem oxigénio para 7.000 pessoas por hora. *Capital Verde*.

UNIPLANET. (2015). Obtido de https://www.theuniplanet.com/2011/06/estrategia-nacional-para-o.html

*Weltpremiere in Berlin: Green City Solutions launcht den ersten serienreifen CityTree*. (12 de Março de 2020). Obtido de Presse Portal: https://www.presseportal.de/pm/142367/4544977

Wu, I. S., & Chen, J. H. (2014). A model of green consumption behavior constructed by the Theoryof Planned Behavior. *International Journal of Marketing Studies*, 119–132.

# MARKETING VERDE COMO BASE PARA UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE EXITOSO: ECUAPLASTIC S.C

**Álvaro Pérez González**
*(Universidad Técnica del Norte., Ecuador)*

**Daniela Arellano Mendoza**
**Marjorie Burbano Anrango**
**David Figueroa Casanova**
**Doménica Mejía Bolaños**
**Rubén Navarrete Benalcazar**

**RESUMEN**

La compañía ECUAPLASTIC S.C. es una iniciativa Ecuatoriana pionera en reciclaje de plástico y otros derivados, con el objetivo de transformarlos en materiales útiles para la construcción, arquitectura y agricultura. Productos como el polietileno reciclado y el poli aluminio del Tetrapak, son utilizados para la elaboración de productos como, mangueras, techos, tableros, láminas, fibras, entre otros, que cumplen con estándares de calidad ISO 9001, estos materiales son destinados a la construcción de muebles, fachadas y hasta casas. ECUAPLASTIC S.C ha recibido varios reconocimientos por su iniciativa verde que junto a su proceso de transformación, capacidad y conocimiento, le han permitido expandir su mercado al extranjero, convirtiéndose en la compañía líder en la industria de producción y exportación de materiales sustentables. Su modelo de negocio sustentable y la aplicación de estrategias dentro del marketing verde generan un gran impacto social favorable para el cuidado del medio ambiente.

**ABSTRACT**

The company ECUAPLASTIC S.C. is a pioneering Ecuadorian initiative in recycling plastic and other derivative elements, with the aim of transforming them into useful materials in the field of construction, architecture and agriculture. Products such as recycled polyethylene and poly aluminum from Tetrapak are used for the elaboration of products such as hoses, ceilings, boards, sheets, fibers, among others, that comply with ISO 9001 quality standards, these materials are used for construction of furniture, facades and even houses. ECUAPLASTIC S.C has received several recognitions for its green initiative that together with its transformation process, capacity and knowledge in the industry, have allowed it to expand its market abroad, becoming the leading company in the production and export of sustainable materials. Its sustainable business model and the application of strategies within green marketing generate a great favorable social impact for the care of the environment.

## 1. **INTRODUCCIÓN**

La empresa Ecuaplastic S.C desde sus inicios ha buscado generar un impacto a nivel social y ecológico en el Ecuador, con productos renovables y de altos estándares de calidad para sus clientes. Su planta principal está ubicada en la ciudad de Quito – Ecuador desde 2008, año en el cual la empresa comienza su funcionamiento con tan solo 7 empleados y una producción estimada de seis toneladas de manguera Flex (primer producto de la empresa), un producto elaborado con técnicas innovadoras, convirtiéndose en un referente en el manejo apropiado de material reciclable en el País. Para el año 2012 concretan una alianza con Tetra Pack Ecuador, quien busca reducir su huella ecológica, gracias a esta alianza se han desarrollado productos como tableros para interiores y cubiertas para exteriores, altamente resistentes, logrando producir casas ecológicas para zonas vulnerables en el oriente ecuatoriano. En la actualidad, la empresa trabaja en el reciclaje de plástico y otros elementos como envases de jugo y Leche, laminados de plástico y aluminio, tableros de ABS, que son transformados mediante procesos limpios y 100% ecológicos en ECOPAK, estos productos de alta calidad tienen un sin número de aplicaciones para la construcción, agricultura e innovación en el desarrollo de productos sostenibles como cubiertas, paredes, puertas, pisos, mesas, maceteros, pastas de cuadernos, adornos y asientos, artículos que se elaboran con poli aluminio. La fábrica cuenta con zonas de almacenamiento de material reciclado, tratamiento de la materia prima, elaboración de productos y administración, sus productos se distribuyen en dos establecimientos ubicados en Quito y Cuenca, dos de las ciudades principales del Ecuador. Actualmente maneja dos tipos de productos siendo el primero tubería Flex elaborada a partir del tratamiento de fundas plásticas de polietileno de baja o alta densidad; el segundo producto es único en el mercado ecuatoriano, el Ecopak, que es obtenido de igual manera mediante procesos de limpieza de envases Tetrapak. La empresa cuenta con 37 empleados que se encargan de producir lo necesario para cubrir los pedidos que se realizan a nivel nacional e internacional, la exportación se realiza a Estados Unidos, Panamá, República Dominicana y Chile.

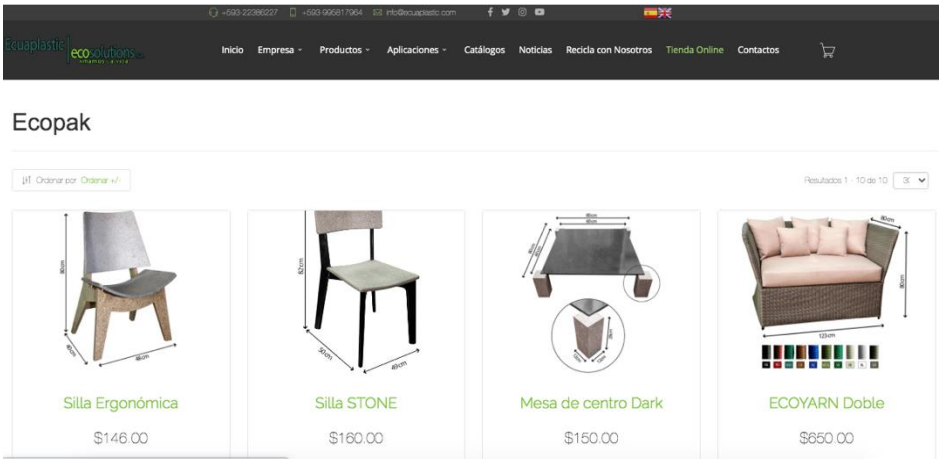
Gracias a la apertura del Ecopak en el exterior la empresa ha construido un largo camino de reconocimientos a nivel nacional e internacional participando en importantes foros, revistas, periódicos y medios de comunicación, entre los principales reconocimientos tenemos , la 2da. Edición del ODS11: reconocimiento a las buenas prácticas de desarrollo sostenible, ODS 15 Internacional, ISO 9001, Reconocimiento Unasur, Premio impacto global naciones unidas, “el reconocimiento de mayor impacto en la empresa, es ayudar a la sociedad, concientizar del impacto de la contaminación en el mundo y brindar productos de calidad al Ecuador”. Ecuaplastic S.C, cuenta con una página web con información corporativa, catálogo de productos, aplicaciones y secciones de noticias, reconocimientos y comentarios de la comunidad. Este medio es utilizado para brindar un contenido completo de los productos que oferta, también detalla el rol principal que cumple e información general. Otra característica importante del sitio web es que tiene incorporada una tienda online donde oferta los productos terminados Ecopak.

**Figura 1**. Pantalla de inicio de la página web oficial de Ecuaplastic S.C.




Fuente: https://www.ecuaplastic.com/index.php

**Figura 2.** Tienda Online Ecuaplastic S.C.




Fuente: https://www.ecuaplastic.com/index.php/tienda

Facebook es un canal importante de comunicación para la empresa, es un medio de interacción con sus clientes, potenciales clientes y la comunidad en general que esta interesada en conocer y apoyar las campañas o acciones que realizan a favor del cuidado del medio ambiente, en especial en los procesos de reciclaje. Por medio de esta red social Ecuaplastic comparte sus actividades y acciones que realiza semanalmente para mantener informada a su comunidad.

**Figura 3.** Fan page oficial Ecuaplastic S.C.




Fuente: https://www.facebook.com/ecuapecologico

## 2. DESARROLLO DEL CASO

La importancia en la actualidad por la aplicación de estrategias de marketing verde es imprescindible para las empresas, las nuevas tendencias de los consumidores que exigen mayor cuidado con el medio ambiente hacen que empresas como Ecuaplastic S.C. incorporen dentro de su estrategia corporativa y de su filosofía la responsabilidad social, así como la innovación en sus procesos de transformación, del producto y en la publicidad (Aguilar, 2017). Así, el marketing verde debe ser comprendido desde una visión productiva sostenible con alto valor de respeto a lo ecológico y ambiental (Aldana Zavala & Colina Ysea, 2019). En el Ecuador no existe todavía una cultura real para la preservación del medio ambiente, una cultura para reciclar o una campaña para educar, por tal motivo la adaptación de la empresa a las necesidades de sus clientes y consumidores por los temas ambientales es imprescindible. Augusto et al. (2015) menciona y sugiere la adaptación del mix de marketing tradicional a un marketing verde con el objetivo de reducir los efectos negativos de la imagen de una empresa frente a los consumidores y en su relación con el medio ambiente. Una de las acciones de la empresa dentro de las actividades del marketing verde es el reciclaje de materiales o residuos que son utilizados para la transformación de productos con diferentes usos, este proceso tiene que ser apreciado dentro del ciclo de vida responsable del marketing de productos, conocido como el marketing de recicle (Fonseca, 2018). Se identifican dos modelos de

negocios, el primero para la producción de servicios o productos y el segundo dedicado al desarrollo de las actividades o acciones, ambos para el cuidado del medio ambiente (Polonsky, 1994).

La responsabilidad del cuidado medio ambiental ha llevado a que muchas empresas cambien su forma de producción y organización a una forma más eco amigable, dándoles algunos problemas de inicio y adaptación, por otro lado existen empresas que nacen con una visión ecológica como Ecuaplastic, la cual crea productos de calidad que marcan procesos de innovación en las industrias, un claro ejemplo de sus productos es la gama de tubería Flex que la empresa ofrece, la cuales se manejan bajo procesos de calidad ISO 9001, la cual garantiza alta durabilidad y garantía de al menos 10 años, se ofrece cinco tipos de tubería al mercado (Innovaflex, ecoriego, ecopress, poliflex, electroflex).

Otro producto importante de la empresa y con el cual se ha logrado un fuerte impacto son los tableros Ecopak compuesto por un material de poli- aluminio sin componentes químicos el cual ofrece muy buenas características con respecto a la competencia entre las que podemos encontrar una baja conductividad térmica, reducción de sonido, fácil instalación, el material es liviano para trabajar, flexible, resistente al fuego y a climas húmedos, bacterias u hongos, actualmente se produce tableros para interiores y exteriores (Greentec, greenova, greenplastic, greenpak, greenabs).

Ecuaplastic S.C. inicio con una producción de 6 toneladas de mangueras mensuales en el 2008, con el tiempo y la aplicación de altos conocimientos en ingeniería por parte del gerente, se convierte de un proceso manual a mecánico, permitiendo abastecer el mercado con sus altas exigencias, el crecimiento ha sido exponencial desde entonces, en el 2012 generó 80 toneladas mensuales. Posteriormente, el mercado demandaba nuevos productos, motivo por el que su personal entro en un periodo de capacitaciones para adquirir conocimientos técnicos, específicos y especializados, logrando presentar 5 líneas de productos distintas como, mangueras para riego, agua y conexiones eléctricas, llegando a producir más de 150 toneladas al mes en el año 2020.

**Figura 4**. Productos




Fuente: https://www.ecuaplastic.com/index.php

**Procesos de recolección y transformación:**

Según la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales de México (2019), el reciclaje es un proceso que consiste en someter de nuevo una materia o un producto ya utilizado a un ciclo de tratamiento total o parcial para obtener una materia prima o un nuevo producto. También se podría definir como la obtención de materias primas a partir de desechos, introduciéndolos de nuevo en el ciclo de vida y se produce ante la perspectiva del agotamiento de recursos naturales y para eliminar de forma eficaz los desechos. Para el proceso de reciclaje, Ecuaplastic aplica su propio método que implica extraer, limpiar, producir, reciclar y transformar (véase figura # 5), mismo que se convierte en su propuesta para generar un mejor planeta.

**Figura 5**. Proceso de reciclaje

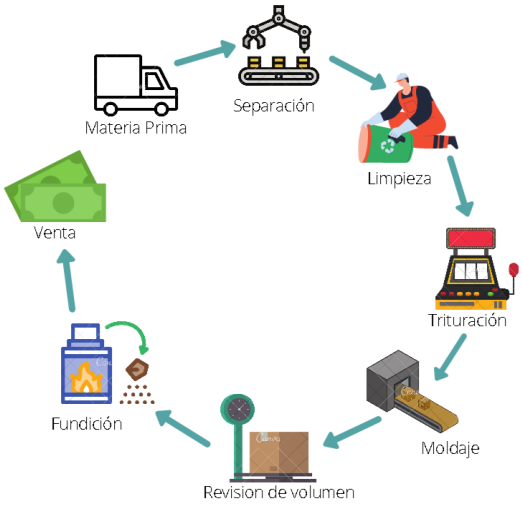



Fuente: Elaboración propia basado en https://www.ecuaplastic.com/index.php/recicla-con-nosotros

El proceso transformación de la materia prima es el siguiente:

1. Obtención de la materia prima.
2.- Limpieza del polímero de plástico y Ecopak seco para que solo quede el poli aluminio de 25% que es el que se adquiere a las cartoneras o a su vez limpieza de carcazas de computadoras o televisiones para generar material ABS.
3.- Pasa por un proceso de trituración en molinos.
4.- Luego se homogeniza en unos hilos y colocación en moldes.
5.- Valoración de volumen consistencia y peso.
6.- Se procede a fundición del material, pasarlos a otra prensa donde se le da a la formación de tableros.
7.- Producen de alta y bajan densidad en base a la temperatura.

**Figura 6**: Proceso de Transformación




Fuente: Elaboración propia basado en https://www.ecuaplastic.com/index.php/recicla-con-nosotros

A partir de las fundas de plástico de polietileno de baja densidad o alta y son sometidos a un proceso de selección, luego un proceso de aglutinado para darle un mayor peso al producto y ser sometido a unas máquinas que se llaman peletizadoras donde se da una limpieza final al producto y sale completamente limpio que es la materia prima para hacer la tubería Flex estás envuelven rollos y se pasa a la bodega de producto terminado para la venta.

Según la Fundación para la Economía Circular, La economía circular es un concepto económico que se interrelaciona con la sostenibilidad, y cuyo objetivo es que el valor de los productos, los materiales y los recursos (agua, energía,…) se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible, y que se reduzca al mínimo la generación de residuos. Se trata de implementar una nueva economía, circular -no lineal-, basada en el principio de «cerrar el ciclo de vida» de los productos, los servicios, los residuos, los materiales, el agua y la energía.

Como se muestra la empresa tiene un modelo de economía circular (véase figura 6), cumpliendo con uno de los requisitos más importantes del marketing verde y generando una empresa sustentable ambientalmente. Este modelo se encuentra desglosado de la siguiente manera:

1. Empleo local y estable: Ecuaplastic ahora cuenta con 37 empleados en sus plantas, sin embargo, ayuda a aproximadamente 200 familias reciclados para obtener el 20% de su materia prima, sin olvidar que en todo el sistema de logística de la empresa tenemos empleos indirectos para la carga, el transporte, la comercialización, la importación, entre otros.
2. Materia prima reciclada: 100% de su materia prima proviene del reciclaje.
3. Apoyo a la exportación: Debido a sus productos innovadores, Ecuaplastic ha llegado a Estados Unidos, Panamá, República Dominicana y Chile.
4. Preferido por el consumidor: Al ser un producto único en Ecuador, el cliente que busque material de construcción reciclada se encontrará con Ecuaplastic y todas sus ventajas a nivel ambiental y de calidad.
5. Aportación al PIB: al ser una empresa sostenible y crecimiento constante, garantiza empleo estable, compras nacionales e internacionales e impuestos.
6. Calidad: cumple con las normas ISO, garantizando una buena calidad además de otros reconocimientos en ese aspecto.

7. Seguridad: A usar materia reciclada las personas suelen tener desconfianza, sin embargo, Ecuaplastic se aseguró de capacitar e informar a sus clientes de cada beneficio de sus productos, que en algunos casos, resultan más resistentes y duraderos que sus sustitutos no reciclados.
8. Reciclado integral: Hasta el momento ya tiene un edifico de 11 pisos construido con su materia reciclado, docenas de hogares y están trabajando en nuevos proyectos que incluye basura orgánica.
9. Medio Ambiente: Con su sistema de reciclaje le ahorran a la tierra cientos de toneladas anuales que usan para crear nuevos productos.

**Figura 7**: Economía Circular




Fuente: Elaboración propia

El concepto de sostenibilidad para EAESP (2007) representa un nuevo enfoque para hacer negocios. Al desarrollar sus actividades, las empresas promueven la inclusión social, optimizan la utilización de los recursos naturales y reducen el impacto sobre el medio ambiente, preservando la integridad del planeta para las generaciones futuras, sin despreciar la viabilidad económica y financiera de la empresa. De la misma forma Bradley y Parrish (2005), establecen que un examen de la teoría del valor instaura dos principios de las empresas sostenibles. El principio uno: se refiere a la gestión de relaciones a través de múltiples escalas de organización espacio-temporal. El principio dos: trata de asegurar la supervivencia y prosperidad de la empresa. Al combinar estos principios de la armonía, se proporciona un modelo integral que describe los elementos organizacionales de las empresas que se esfuerzan por contribuir al desarrollo sostenible. Siguiendo estas definiciones Ecuaplastic S.C. lo ha desarrollado (véase imagen # 6), cumpliendo sus tres bases:

1. Social: Ayuda a personas con bajas posibilidades de encontrar un trabajo estable y seguro a tener empleo fijo, mejorando su calidad de vida y abriendo más posibilidades a su familia. De la misma manera ayudan a mejorar la cultura recicladora en los habitantes de Ecuador que carecen de la misma, incentivando y facilitando su proceso en hogares.
2. Economía: Ligado al empleo, mientras haya más trabajo mejor economía en el país, además de los impuestas que paga por su empresa, obtención de maquinaria, alianzas con otras empresas, entre otros.
3. Planeta: como lo habíamos dicho antes, libera de un gran peso de residuos no orgánicos al planeta y lo convierte en material de construcción, cuya vida útil va desde los 10 años en adelante. Se destaca aspectos importantes como las estrategias que se utilizo para optimizar sus procesos y mejorar la calidad de sus productos, aún sin tener competencia directa la empresa ah ido creciendo gracias a la innovación aplicada.

**Figura 8**: Sostenibilidad Ecuaplastic S.C.




Fuente: Elaboración propia

Ecuaplastic busca que sus productos generen el más alto valor agregado" (líderes,2019). Su conceptualización de green marketing permite crear una conciencia positiva en los consumidores y nichos de productos, Ecuaplastic utiliza en un mayor porcentaje materia prima que es sobrante de procesos industriales, la otra parte se recicla en hogares, buscando crear una cultura de reciclaje en los habitantes y ayudar a "borrar la huella ecológica" que causan muchas de las empresas e industrias dentro de la nación y en el mundo. Esta labor genera un gran impacto medioambiental y social.

La gama de productos Ecuaplastic cumple con las funcionalidades y características requeridas por las exigencias ecoambientales, su precio es muy competitivo en el mercado, lo más importante es el valor diferenciador que presenta gracias a sus componentes de producción y aún más por los beneficios que entrega en el cuidado del medio ambiente. La línea de Ecopak, son tableros elaborados con materia prima reciclada, que se utilizan para construir productos terminados como sillas ergonómicas, lavamanos ecológico, cabinas de desinfección entre otros, que se encuentran a disposición de los clientes por medio de su tienda online. Madevida al igual que Ecoyarn son productos livianos, resistentes, ideales para fabricación de pisos y muebles en interiores o exteriores son fabricados 100% de material reciclado y forman parte complementaria de los productos para la adecuación o construcción de muebles o casas.

La empresa aplica una estrategia de integración vertical hacia delante para poder llegar a sus consumidores y clientes, ofertando sus productos en sus propios puntos de venta y en la actualidad para ciertos productos por medio de su tienda online. Ecuaplastic aplica algunas estrategias, considerando que el nivel de ventas incrementa constantemente; por lo tanto su estrategia de segmentción la realiza enfocada al consumidor, así como a la industria, por ejmplo para los laminados y tablones de Ecopak, se lleva a cabo una relación B2C (Business two Constumer) aplicando una comercialización directa en los punto de venta, las caracteristicas de su nicho de mercado son aquellas personas que piensan en un futuro ambiental limpio para sus familias y que son concientes que se debe iniciar de inmediato con acciones que aporten directamente el cuidado de la naturaleza, para la empresa identificar este tipo de personas será conveniente para cumplir con sus objetivos y las puede localizar identificando su estilo de vida particular, enfocado a un sentimiento de amor por la salud y la naturaleza. Estas características del nicho pueden dar soporte para influenciar a la comunidad por la tendencia actual que estamos viviendo en las nuevas generaciones que son más concientes en lanecesidad de mantener y cuidar el medio ambiente.

En cuanto a mangueras y tuberías, se habla básicamente en una estrategia de negociación B2B (Business two Business) y su distribución es selectiva, esto significa que son subdistribuidores especializados en venta de artículos de construcción ubicados en diferentes puntos estrategicos del País y en ciertos casos con alcance internacional. Ecuaplastic durante su trayectoria se ha manejado con un mensaje claro, directo y de gran impacto social, por lo que ha sido de mucha atracción a los medios de comunicación, esto le ha permitido conseguir publicidad gratis (freepress), sin necesidad de altas inversiones en publicidad, con su historia, conceptualización y trayectoria de borrar la gran huella ecológica que muchas industrias dejan al no saber cómo tratar los desechos y más aún educando a los hogares a crear una cultura de reciclar. El marketing directo es la principal estrategia para llegar a los clientes bajo concepto de cuidado y protección del medio ambiente, tema que según estudios recientes más el 75% de personas consideran importante el tratamiento que se da a los desechos. Otra estrategia que le ha permitido posicionarse es la participación o creación constante de campañas enfocadas al cuidado del medio ambiente, así, Ecuaplastic participó en el año 2016 en la Campaña auspiciada por el Ministerio del Ambiente de Ecuador con su proyecto "RECICLAJE DEL TETRAPACK PARA ELABORACIÓN DE ELEMENTOS Y CONSTRUCCIONES AMIGABLES CON EL MEDIO AMBIENTE" en donde se llevó un reconocimiento, en este proyecto realizó sociedades estrategicas con empresas productoras y comercializadoras de productos de consumo masivo para ubicar puntos de depósito de reciclaje en la cadena de supermercados de las marcas relacionadas como son Supermaxi y Nestlé dos de las empresas más grandes del País. Otra estrategia de promoción es la creación de catálogos (brochure) que dan soporte a la fuerza de ventas para poder comercializar los productos, actualmente los presenta en formato digital por medio de su página web, "Puede parecer simple, pero la negociación implica muchas más estrategias que la simple venta del producto" (Caruana,2019). La participación en ferias es también un complemento para su posicionamiento y promoción, en donde se destaca sus procesos de reciclaje, de transformación y sus productos terminados, llamando la atención de la mayoría de visitantes por su gran innovación en soluciones ecológicas.

El coworking fue y es una de las fortalezas con las que Ecuaplastic a logrado conseguir sus objetivos, la alianza en febrero del 2013 con Tetra Pak permitió a la empresa aplicar un mecanismo de recolección que incremente las cantidades de reciclaje, la meta era la de alcanzar el 40% de las nueve mil toneladas de envases que se utilizan en el país para este 2020 (En el 2012 se recogieron 500 toneladas), otra de las alianzas positivas de la compañía fue la que realizó con Ecosawa, empresa nacional, también dedicada a la venta de productos ecológico, juntos produjeron y ofertaron al mercado una línea de productos de decoración para interiores con precios económicos y competitivos en el mercado.

Estos y muchos otros factores más han sido puntos de atención para que se lleve a cabo una comunicación externa de notoriedad la que ha permitido llegar a muchos países del mundo con un mensaje claro y contundente acerca del cuidado

y protección de las generaciones futuras, llegando a reconocimientos por parte de la prensa nacional e internacional, otorgando foros (Serie Fuerza en Movimiento, auspiciada por Avianca) y publicaciones de artículos como en la Revista Gestión, America Economía, revista del Ministerio de Productividad del Ecuador, Revista Lideres Ecuador, Diario el Comercio, Diario el Telégrafo y El Universo, entre los más relevantes, de igual manera se realizaron entrevistas en los diferentes programas locales (Tv café) y medios del país (Teleamazonas, Ecuavisa), así como entrevistas en medios internacionales Caracol Colombia y en el año 2016 en la cadena internacional CNN EN ESPAÑOL, en la actualidad entendemos de la actividad, oportunidad y resultados que se generan gracias a los medios digitales, como son las redes sociales, blog, página web, en los cuales también destaca Ecuaplastic, un ejemplo claro es el canal Yotube del bloguero e influencer Israelí Nuseir Yassin, al compartir en su canal Nas Dayli un contenido particular de Ecuador de la empresa Ecuaplastic y su labor, contenido que también fue compartido en el fan page travel the Word. Nuseir es una persona que viaja por el mundo grabando videos de acciones de impacto para mejorar el mundo en el que vivimos, tiene 1.81 M de seguidores y diferentes canales digitales como facebook, instagra, Nas Daily Tik Tok, Nas News, Nas Dayli Español, Nas Talks.

**Impactos y Reconocimientos**

Ecuaplastic enfoca su trabajo en la responsabilidad social, que se refleja en sus valores corporativos: integridad, responsabilidad, compromiso, liderazgo y sentido de pertenencia. La empresa no solo busca reducir su huella ecológica, también resalta su intención de ayudar a la sociedad.

Su impacto nace de la mano de la protección medioambiental y por sus resultados obtenidos como son:

- CASAS ECOPACK

Las casas Ecopack están enteramente desarrolladas con este material, denominadas “las viviendas del futuro”, prometen una estructura firme resistente a la humedad y fuertes lluvias.

**Figura 10**: Casa Ecopack




**Fuente**: Elaboración propia tomado de facebook.com/ecuapecologico/?ref=page_internal

- PUNTOS VERDES, PROYECTO “RECICLAJE DE TETRAPACK PARA LA ELABORACIÓN DE ELEMENTOS Y CONSTRUCCIONES AMIGABLES CON EL MEDIO AMBIENTE”.

En su afán por crear una cultura de reciclaje en el país, Ecuaplastic ha creado campañas como los “Puntos Verdes” ubicados en Supermercados como gran Aki y Supermaxi que son cadenas de mercados muy grandes a nivel nacional donde recolectan principalmente envases plásticos y cartón de miles de ecuatorianos, contribuyendo al fortalecer el cuidado del ambiente y acrecentando la materia prima para sus productos Ecuapack, en un inicio su reciclaje alcanzaba las 5 toneladas y en la actualidad reciclan alrededor de 2000 toneladas.

- EMPLEO

Desde 2009 Ecuaplastic viene trabajando con 200 familias ecuatorianas dedicadas al reciclaje con el fin de recolectar la mayor cantidad posible de residuos de Tetrapack, destinándolos a materiales para la construcción y agricultura, entre otros usos.

Ecuador actualmente bordea el 13,3% de desempleo de la población, frente a esta situación Ecuaplastic trabaja en programas sociales que brindan prioridad en sus plazas de empleo a quienes más lo necesitan, brindando capacitaciones y un ambiente laboral óptimo, con maquinaria y tecnología de punta.

- CABINAS ECOLÓGICAS DE DESINFECCIÓN

La estrategia de Ecopack frente a la situación actual de pandemia por Covid-19, fue trabajar en la creación de cabinas de desinfección automáticas y lavamanos, altamente resistentes, inmunes a hongos y bacterias, inoxidables y amigables con el ambiente.

Su filosofía institucional reside en la importancia de la conciencia social antes del beneficio personal y los resultados se ven reflejados en el éxito de la empresa, de cada uno de los ecuatorianos que trabajan en ella, en la calidad de sus productos y su reconocimiento por:

- UNASUR con premio Simón Bolívar a la Agricultura y Ambiente en 2017
- Pacto Global de Naciones Unidas
- Distintivo iniciativa verde por su proyecto "Reciclaje de Tetra pack para la elaboración de elementos y construcciones amigables con el medio ambiente".
- "Punto Verde" por parte del Ministerio del Ambiente Ecuador en 2016
- Normas de calidad ISO 9001
- Y su más reciente logro "Best practice SDG 11" Sustainable cities and communities. Ecuaplastic
-

**Figura 11**: Reconocimientos




Fuente: Elaboración propia tomado de https://www.ecuaplastic.com/#prueba

3. PREGUNTAS DEL CASO

1. **¿Cuáles son los motivos que llevaron a Ecuaplstic S.C a ser reconocida?**

Ecuaplastic durante su trayectoria se enfocó en cuidar radicalmente el ambiente, por lo que todos sus procesos desde un inició se manejaron en base a marketing verde. Siendo este su motivo principal obtuvo muchos reconocimientos por todos los procesos de elaboración de productos sustentables en base a una trasformación del material ecopack, lo que ayuda de tal manera a crear un ambiente más ecológico para las futuras generaciones, por lo que en la actualidad está trabajando ya en un nuevo proceso de transformación de desechos sólidos para convertirlos en bloques de construcción, siendo estos procesos auténticos que permiten ser patentados y reconocidos a nivel nacional e internacional y sobre todo trabajar en la nación para conservar un Ecuador verde y sustentable con transformación de los residuos sólidos y orgánicos.

2. **¿Cuál es la importancia que maneja el Marketing Verde y la publicidad en los negocios sostenibles?**

Para los negocios sostenibles como Ecuaplastic, las campañas deben atravesar barreras con el mensaje que se desean compartir para cada producto ecológico, en ese sentido Ecuaplastic no solo busca transmitir un concepto del cuidado, reciclaje y protección del ambiente mediante sus productos, sino más bien forma parte del desarrollo de las futuras generaciones creando una cultura corporativa y cooperativa de sustentabilidad para la sociedad y para el medio ambiente; eso va mucho más allá de querer vender un producto únicamente por sus buenas características o un valor agregado, sino de concientizar el cuidado del planeta.

3. **¿Quién es el principal consumidor del Marketing Verde?**

Entre los diferentes tipos de consumidores y segmentos que se puede encontrar, quienes están preocupados por cuestiones sociales es un pilar fundamental si se habla de una implementación de marketing verde, ese tipo de consumidor puede formar parte del mercado meta para las empresas que trabajan o implementan estrategias de marketing verde, si se da un

enfoque al mercado de productos ecológicos la primera fuente de ingreso vendrá de este tipo de consumidor que es esencial para aportar en el mejoramiento del mundo y servirá como impulso para el incremento de ventas en la empresa.

4. **¿Qué impulso a Ecuaplastic a seguir manejando la tendencia de Marketing Verde en la fabricación de productos sostenibles?**

El marketing verde sigue siendo desconocido para muchos ciudadanos así como para las empresas, Ecuaplastic considera qué, este es un tema de mucha importancia en todos los ámbitos de la vida cotidiana, ya que se preocupa en el presente para futuras generaciones, educando a un cliente consumista para obtener un cliente con conciencia ambiental y creando un beneficio adicional para la existencia del consumidor por medio del cuidado de su entorno.

5. **¿Qué tipo de estrategias necesitaría Ecuaplastic S.C para posicionarse a nivel local?**

El cuidado y la protección al medio ambiente es un tema que nos concierne a todos indistintamente de nuestra edad, género o etnia; ya que es un bien común natural del cual todos vivimos, por lo tanto, va más allá de la estrategia de difundir los básicos mensajes a través de medios de comunicación locales, se trata de crear una cultura de reciclaje y que esta cultura se trasmita por generaciones. En realidad nuca es tarde para comenzar a educar bajo un criterio ambientalista de protección y preservación del entorno en el que vivimos; comenzar por los pequeños es un buen inicio, dirigiéndonos a ellos con talleres demostrativos en todas las escuelas del país sobre qué sucedería si solo el día de mañana dejaríamos de consumir productos en base a plástico y mostrar el fuerte impacto que causaría solo por un día y así para toda una vida. Posicionar esta idea en la mente en los futuros consumidores por medio de campañas auspiciadas por organizaciones locales, nacionales e internacionales, así como entes estatales como el Ministerio de Ambiente.

## 4. CONCLUSIONES

Ecuaplastic es una empresa que ofrece productos de calidad que satisfacen las necesidades del consumidor a la vez ayudan a disminuir la contaminación del medio ambiente, buscando concientizar a las personas para generar un reciclaje adecuado y una protección al lugar donde vivimos mediante la implementación de estrategias de marketing verde, en las que participan los segmentos B2C, B2B y la empresa.

El cuidado del medio ambiente es una tendencia actual, que por medio de las nuevas generaciones (millennials) se tiene la oportunidad de influenciar en el comportamiento de los ciudadanos para cambiar el pensamiento y la cultura enfocados en los ciudadanos y acciones que permitan limpiar la naturaleza de todos los desechos y materiales tóxicos, para la vida natural y animal que forman parte del ecosistema y son fundamentales para mantenernos libres de una autodestrucción.

El uso de nuevas herramientas digitales y una estrategia de marketing directo son los pilares de la relación eficiente con sus clientes y de expandir su mercado tanto en la línea de productos al consumidor, como en sus relaciones corporativas B2B. La calidad e innovación no solamente buscan crear una ventaja competitiva sostenible, sino también buscan el apoyo hacia el cuidado del medio ambiente de una manera practica y efectiva.

Su innovación ha provocado que la empresa esté en el ojo de muchos medios de comunicación de manera orgánica como noticieros, influencer, periódicos y radios nacionales e internacionales, los mismos que se han interesado en la empresa y sus productos ecológicos, realizando entrevistas y reportajes que han ayudado significativamente a estructurar de una manera más efectiva las estrategias de Marketing Verde que la empresa desarrolla, potenciando sus producto como innovadores, eco amigable y ejemplo del buen uso del material reciclado.

De igual manera han logrado realizar alianzas estratégicas fundamentales para el desarrollo de la empresa, siempre tomando en cuenta la sostenibilidad empresarial y el desarrollo social, logrando la creación de hogares con material reciclado en zonas vulnerables, reciclaje local e innovación en la arquitectura. Las alianzas estratégicas que mantiene la empresa para un trabajo colaborativo y de co-creación de valor, se ha convertido en un factor decisivo de este modelo de negocio sostenible que junto a su base primordial del marketing verde abren mayores oportunidades para seguir concientizando a la ciudadanía por medio de los resultados obtenidos.

Ecuaplastic maneja una responsabilidad social y ambiental sumamente trascendental, esto permite que muchas de las empresas nacionales sigan su ejemplo, es así que para lograr cumplir todas las proyecciones deben de seguir elaborando cada uno de sus productos con el mismo nivel de conceptualización, exigencia y calidad como lo han hecho hasta la actualidad mostrando así a la población que un producto ecológico es un producto bien elaborado que puede competir con cualquier exigencia del mercado y satisfacer al cliente de tal manera que le permita afianzarse más, comenzar a consumir más productos ecológicos y posicionarse en la mente de cada consumidor por medio de la cultura del reciclaje, una tarea fundamental que busca reducir esa huella ecológica grande que generan las industrias a nivel mundial, los países

latinoamericanos buscan más aun preservar la naturaleza porque tienen una parte del pulmón del planeta, esto causa una responsabilidad adicional a las empresas latinoamericanas para aplicar un marketing verde así como lo hace Ecuaplastic.

## BIBLIOGRAFÍA


Aguilar, A. E. (2017). Marketing verde, una oportunidad para el cambio organizacional. Realidad y Reflexión, 44, 92. https://doi.org/10.5377/ryr.v44i0.3567

Aldana Zavala, J. J., & Colina Ysea, F. (2019). Marketing verde en la conformación de una ciudadanía planetaria en el ámbito educativo latinoamericano. Revista San Gregorio, 31, 150. https://doi.org/10.36097/rsan.v0i31.972

Augusto, T., Carlos, A., Del, M., Verde, M., & Perspectiva, U. N. A. (2015). Mezcla Del Marketing Verde Una Perspectiva Teórica. Cuadernos Del CIMBAGE, unknown(17), 103–126.

Awilda, C. (06 de 2012). Escuela de Organización industrial. Obtenido de Marketing Verde: https://www.eoi.es/blogs/awildacarolinaberiguete/2012/01/24/el-marketing-verde/

Castañeda, J. S. (2014). Contextualización y enfoques en el estudio de comportamientos pros ambientales o ecológicos con miras a la perfilación del consumidor verde. Suma de Negocios, 5(10), 34-39.

Fonseca, R. R. (2018). Artículos originales. 21, 39–44.

Moreno, N. R. E. (2012). Las comunicaciones integradas de marketing (CIM) como pilar de la estrategia de marketing verde y sus implicaciones en la gestión ambiental. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 20(2), 69-79.

Mura, H. G. C., & Reyes, J. I. P. (2015). De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. Revista Escuela de Administración de Negocios, (78), 40-54.

Líderes. (2012). Revísta líderes. Obtenido de La tendencia es aplicar estrategias ecológicas: https://www.revistalideres.ec/lideres/tendencia-aplicar-estrategias-ecologicas.html

Orozco, M. (07 de 2014). Revista Líderes. Obtenido de Los desechos plásticos son una mina de oro

Objetivos de Desarrollo Sostenible | PNUD. (2020). Retrieved 19 November 2020, from https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html

Ecuaplastic: https://www.revistalideres.ec/lideres/desechos-plasticos-son-mina-oro.html

Polonsky, M. J. (1994). An Introduction To Green Marketing. Electronic Green Journal, 1(2). https://doi.org/10.5070/g31210177

Sanmartín, S., Zhigue , A., & Alaña , P. (03 de 2017). Revista universidad y sociedad. Obtenido de EL RECICLAJE: UN NICHO DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO CON ENFOQUE AMBIENTALISTA: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000100005

# WORN WEAR: ATIVISMO DE MARCA DA PATAGONIA

**Maria Antónia Rodrigues** **Pedro Nuno Ribeiro Sousa**
*(Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto)*

**RESUMO**

Desde a sua fundação como marca de roupa e material outdoor, a Patagonia tem como propósito a criação de produtos duradouros e de grande qualidade, através de meios de produção e distribuição que garantam a sustentabilidade ambiental. Através de Worn Wear, os consumidores podem reparar, trocar ou comprar peças usadas para evitar a compra de um novo produto Patagonia.

Este estudo de caso analisa a forma como o Ativismo de Marca foi implementado pela Patagonia, a sua influência na criação de Worn Wear, os benefícios que trouxe à marca e o seu contributo para a redução dos impactos negativos causados pela indústria de moda.

**ABSTRACT**

Since its start as an outdoor clothing and gear brand, Patagonia's purpose has been the creation of long lasting high quality produtcs, through means of production and distribution that ensure enviormental sustainability. With Worn Wear, the consumers can repar, trade or buy used pieces of clothing to avoid the purchase of a new Patagonia product.

This case study examines how Brand Activism was implemented by Patagonia, its influence on the creation of Worn Wear, the benefifts that it brough to the brand and its contribution to the reduction of the negative impacts caused by the fashion industry.

## 1. INTRODUÇÃO

Conceitos como Marketing Social e Responsabilidade Social Corporativa são do conhecimento das várias organizações, sendo incorporados na gestão das maiores empresas do mundo. No entanto, perante as grandes mudanças na sociedade e, consequentemente, no mundo empresarial, surgiu um novo conceito desenvolvido por Christian Sarkar e Philip Kotler em 2018, intitulado "Ativismo de Marca" (*"Brand Activism"*).

Ativismo de marca consiste num conjunto de ações realizadas por uma marca com o intuito de criar reformas ou promover avanços em questões sociais, políticas ou ambientais, sendo o objetivo principal o desenvolvimento de progressos na sociedade. (Sarkar e Kotler, 2018)

O ativismo de marca evoluiu do conceito de responsabilidade social corporativa, que em *"Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause"* (Kotler e Lee, 2005), foi descrito como abrangendo seis grandes áreas. No entanto, todas elas eram motivadas maioritariamente pelo mercado e pela empresa. O ativismo de marca tem uma abordagem diferente, sendo motivado pela vontade de resolver os maiores problemas que a sociedade atual enfrenta. Desta forma, a empresa passa a colocar no centro das suas atenções os seus consumidores, os seus colaboradores, as comunidades em que trabalha e a sociedade em que integra. (Sarkar e Kotler, 2018)

Para estudar o conceito de ativismo de marca, escolheu-se como exemplo a Patagonia, a marca americana de roupa e material outdoor, devido à sua visão pioneira sobre o papel das organizações na resolução dos atuais problemas ambientais.

Segundo o website oficial da marca (Patagonia, 2020):

A Patagonia foi fundada na Califórnia em 1973 por Yvon Chouniard, que devido à sua experiência como escalador e produtor de equipamento de escala, vendia produtos como casacos, calças, sacos-cama e mochilas, direcionados para desportos e atividades ao ar livre como campismo, escala, surf e pesca.

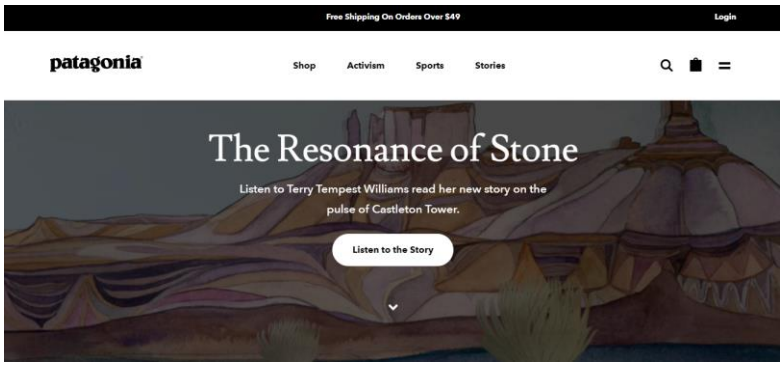
Após a sua fundação, à medida que a marca crescia, o fundador começou a ter conhecimento do impacto da indústria no ambiente, bem como dos efeitos negativos que a empresa estava a ter nos vários ecossistemas nos Estados Unidos. Sendo Chouniard um amante da natureza, decide abordar a alarmante crise ambiental e para além de investir em pesquisa e design, começa a fazer doações regulares a pequenos grupos de ativistas para salvar e restaurar diversos habitats. Em 1986 a empresa decide doar 10% de todos os seus lucros a estes grupos, o que mais tarde tornaria a ser 1% de todas as vendas, lucro ou não. Um compromisso que se mantém até hoje e que em 2002 se tornou na iniciativa *"1% for the Planet"*, incentivando outras organizações a fazer o mesmo. Em 1988 iniciou a sua primeira campanha ambiental e desde aí, todos os anos, desenvolve uma grande campanha de educação sobre problemas ambientais.

A empresa luta ativamente contra a construção de barragens que comprometam a vida animal, apoia projetos que preservem ecossistemas e a cada dois anos é anfitriã de conferencias que ensinam marketing e publicidade a grupos que estejam envolvidos nestas causas. Apesar dos materiais que utilizavam na sua roupa serem essenciais para o seu sucesso, a empresa trabalhou arduamente para minimizar os efeitos negativos dos mesmos. Assim, decidiu desenvolver polyester reciclado vindo de garrafas de refrigerante, retirar as cores que recorriam a tintas com metais tóxicos e sulfatos e colaborar com agricultores que criem plantações orgânicas de algodão.

Apesar de a empresa ter procurado formas de minimizar o impacto ambiental das suas atividades, reconheceu que cada peça de roupa que produz tem consequências no ambiente. Desta forma, Patagonia lançou a iniciativa *"Footprint Chronicles"*, em que apresenta publicamente os efeitos positivos e negativos das suas práticas como empresa, com o objetivo de reduzir a quantidade emitida de CO2 e proporcionar uma maior transparência aos seus clientes.

Em fevereiro de 2018, a empresa lançou a *"Patagonia Action Works"*, com o intuito de conectar os seus consumidores com os grupos de ação ambiental que a empresa apoia. Através de uma plataforma online e localmente nas lojas Patagonia, as pessoas podem voluntariar-se, assinar petições ou doar dinheiro para centenas de grupos sem fins lucrativos em todo o mundo.

**Figura 1**. Ecrã do início da página web oficial da Patagonia




Fonte: [https://www.patagonia.com], 9/11/20

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

### 2.1. Ativismo de Marca

O ativismo de marca surgiu devido a uma mudança na forma como os consumidores vêm as organizações e o impacto que estas têm no mundo. Historicamente, grande parte da população tinha uma perceção negativa quanto ao papel das organizações nos vários problemas que o mundo enfrenta. Questões como a poluição ambiental, o emprego de mão-de-obra infantil e o uso excessivo de recursos naturais não renováveis são alguns exemplos do impacto negativo das organizações, algo que contribuiu para o descontentamento e desconfiança de muitos indivíduos. Com o surgimento da internet e, principalmente, das redes sociais, graças à capacidade de partilha de ideias e opiniões, bem como a rápida e fácil comunicação entre utilizadores, foram criadas comunidades online em torno de diversos prolemas atuais. Ao longo do tempo, devido a vários movimentos organizados que mobilizaram milhões de pessoas, os consumidores passaram a ter um papel fundamental na forma como as grandes organizações são percebidas e, consequentemente, no sucesso dos seus produtos ou serviços. Os indivíduos reconheceram o grande poder das organizações e apelaram às mesmas para o utilizar em benefício da sociedade e do mundo. Esta nova realidade obrigou as empresas a mudarem a sua abordagem relativamente à relação com o consumidor e à suas ações perante os grandes problemas que os preocupam.

Aspetos como o posicionamento das marcas sofreram então uma grande mudança. O posicionamento de uma marca tinha-se focado principalmente nos atributos dos seus produtos ou serviços, dando ênfase ao seu desempenho comparativamente aos concorrentes, tentando a destacar como aquela que oferece a melhor experiência ao consumidor. Nos dias de hoje, no entanto, as novas gerações são cada vez mais exigentes com as marcas que consomem e têm grandes expectativas quanto àquilo que elas simbolizam. Para os Millennials e a geração Z, as marcas não se devem limitar a oferecer um bom produto ou serviço, devem também contribuir positivamente para os diversos problemas que preocupam o mundo atual. Os consumidores querem que as marcas revelem uma posição em relação a assuntos importantes, sendo que acreditam que estas podem contribuir positivamente quando promovem várias causas ou quando encorajam os seus consumidores a participar em eventos ou a fazer doações, por exemplo. Atualmente os indivíduos são muito vocais quanto à sua opinião de uma empresa. Quando as suas convicções coincidem com as da empresa, esta é elogiada publicamente. Quando o contrário acontece, a empresa é altamente criticada. Surge então um novo problema para várias organizações: os valores da empresa não correspondem aos do consumidor. Apesar de este não ter sido um grande problema no passado, atualmente, se existir uma grande lacuna entre os valores da empresa e os consumidores, o negócio será profundamente prejudicado. Perante este fenómeno, o ativismo de marca vai procurar identificar as questões que os consumidores acreditam ser importantes para o desenvolvimento e progresso da sociedade e do mundo, tornando-as a prioridade da empresa. (Sarkar e Kotler, 2018)

Para Sarkar e Kotler (2018), o ativismo de marca incide principalmente em seis grandes áreas:

- Ativismo social - Igualdade de género, lgbt, raça, idade, etc. E questões comunitárias como educação, saúde publica, segurança social, privacidade, proteção do consumidor, etc;
- Ativismo Laboral – Organização corporativa, salário dos trabalhadores, sindicatos, gestão de cadeia de fornecedores, etc;
- Ativismo Político – Lobbies, privatização, direitos de votação e políticas;
- Ativismo Ambiental – Conservação do ambiente, uso de terrenos, poluição da água e do ar, controlo de emissões de CO2 e leis e políticas ambientais;
- Ativismo Económico – Políticas de salários e impostos que influenciam desigualdade salarial e distribuição da riqueza;

- Ativismo Legal – Políticas e leis que impactam empresas como impostos, cidadania e empregabilidade.

Depois de perceber a área em que quer atuar, a marca deve questionar-se sobre o que está a fazer para resolver os problemas que a integram. Para ajudar no processo, os autores (Sarkar e Kotler, 2018) propõem cinco perguntas:

1. O que é que precisa de ser feito? – A organização percebe as necessidades mais urgentes que a sociedade atual enfrenta? Consegue criar uma missão para servir o bem comum?
2. Onde é que atuamos? - Qual é o alcance do envolvimento da organização? Local, nacional ou internacional?
3. De que forma podemos contribuir? – A organização tem especialidades e recursos com os quais pode contribuir para resolver problemas ou deve apoiar outras organizações que os tenham?
4. Como é que vamos fazer a diferença? - Que forças especificas a organização pode trazer para ajudar a situação? Como pode ajudar aqueles que já estão a fazer um bom trabalho?
5. Como é que vamos medir impacto? - O que é que sucesso significa para a organização e como é que ela vai comunicá-lo para criar ainda mais envolvimento?

Após saber em que área vai atuar e de que forma pode resolver os seus problemas, a empresa tem uma noção mais profunda do seu contexto interno e dos objetivos que pretende alcançar, algo essencial para a realização de ações que contribuam para a verdadeira mudança.

2.2. Worn Wear

Worn Wear, o programa de reparo, troca e venda de roupa usada, começou como um blog criado por Keith e Lauren Malloy em 2012, em que várias pessoas partilhavam histórias sobre os seus produtos favoritos da Patagonia e de que forma os rasgos, os buracos, os remendos e as manchas lhes lembravam das suas aventuras ao ar livre. (Patagonia, 2020)

Em 2013 a marca produziu um documentário de 30 minutos entrevistando 8 clientes leais da Patagonia, em que estes partilham as suas memórias favoritas a utilizar as peças da marca, algumas delas com mais de 30 anos. A adesão à iniciativa foi tão grande que a empresa decidiu lançar uma campanha intitulada "Worn Wear Tour", em que uma equipa de funcionários da Patagonia viajava ao longo de todo o país, organizando eventos em que eram oferecidos reparos grátis a diversas peças de roupa, bem como comida, bebida e música ao vivo. Para minimizar os efeitos negativos do transporte no ambiente, a equipa viajava numa carrinha feita com madeira reutilizada, com painéis solares e usando combustível biológico. Com o slogan *"If It's Broke, Fix It!"*, a campanha tinha como objetivo principal evitar o despejo de roupa usada ou danificada em aterros, sendo que a equipa oferecia reparar roupa de qualquer marca, reparando até peças da concorrência, para impedir o abandono de roupa que ainda poderia ser utilizada. (Drawbridge, 2018)

A campanha foi um sucesso e a marca criou um site só para Worn Wear, em que os consumidores podem reparar, trocar ou comprar produtos usados, para além de terem acesso a instruções de como reparar e manter a qualidade das suas peças. O site incentivou a empresa a expandir o seu serviço de reparo, sendo agora umas das maiores instalações de reparo nos Estados Unidos, realizando mais de 40 mil reparos por ano. (Worn Wear, 2020)

**Figura 2.** Logótipo de Worn Wear

Fonte: [https://wornwear.patagonia.com]

2.3. Influência do Ativismo de Marca na criação de Worn Wear:

O ativismo de marca baseia-se no princípio de que a marca deve procurar ser justa e contribuir para o bem comum. A imagem da empresa depende da forma como contribui para o benefício de todos os membros de uma comunidade, independentemente da sua dimensão. Desta forma a empresa deve avaliar as usas ações e o impacto que estas têm nas respetivas comunidades. (Sarkar e Kotler, 2018)

Desde a sua fundação, a Patagonia tem procurado formas de ajudar o ambiente à medida que cresce como marca. Os seus fundadores e colaboradores têm estado bastante atentos aos diversos problemas ambientais e ao longo dos anos criaram

muitas iniciativas para consciencializar os seus consumidores e ajudar diversos grupos de ativistas. No entanto, apesar dos seus esforços contribuírem positivamente para enfrentar estes grandes desafios, a sua atividade principal, a produção de roupa e outros materiais, continuava a ter um grande papel na poluição dos ecossistemas e a utilizar imensos recursos essenciais para o equilíbrio do meio ambiente.

Posto isto, a Patagonia definiu como o seu objetivo principal a preservação e conservação do ambiente, sendo que todas as suas decisões como organização devem contribuir para a criação de um futuro melhor. Esta convicção traduz-se na sua missão, que no final de 2018 mudou para *"We're in business to save our home planet"* ("Estamos em negócio para salvar nosso planeta natal"). (Patagonia, 2020)

Os valores da marca refletem também esta filosofia (Patagonia, 2020) :

"Produzir o melhor produto" – Segundo a marca, o melhor produto é aquele que oferece a maior funcionalidade e durabilidade, capaz de ser reparado e manter a sua integridade. Criar o melhor produto, que dure muito tempo, é essencial para limitar os impactos ambientais negativos e salvar o planeta.

"Não causar dano desnecessário" – A marca reconhece que faz parte do problema, que o seu negócio impacta negativamente o ambiente. Desta forma, procura ativamente não só causar menos dano, mas também tentar sempre fazer o bem.

"Usar negócio para proteger a natureza" – A marca procura ser um exemplo na luta contra os problemas ambientais e apesar do risco, vai sempre atuar para zelar pelo bem do ambiente.

"Não limitados pela convenção" – A marca não tem medo em inovar e fazer as coisas diferentes, se com isso significar uma verdadeira mudança.

Esta nova perspetiva foi inovadora na indústria, mudando a forma como muitas empresas encaram as suas medidas ambientais e de sustentabilidade, mas o problema ainda persistia. Apesar de a criação de produtos mais duradouros reduzir a necessidade de comprar produtos descartáveis, quando se danificavam ou já não eram adequados para o consumidor, eram despejados em aterros ou incendiários e era realizada uma nova compra de um produto Patagónia. Por muito benéfica que seja a redução do consumo de produtos de vestuário descartáveis, a cada nova compra de uma peça Patagonia, o consumidor está a contribuir para que quantidades elevadas de água e $CO_2$ sejam usadas e emitidas, respetivamente. Além disso, o despejo de peças usadas contribui para a poluição de ecossistemas, que devido à natureza inorgânica de alguns dos seus materiais, possuem um longo período de decomposição, comprometendo a vida de muitos seres-vivos. A marca reconheceu então que não é apenas necessário tornar os produtos Patagonia mais resistentes. Também deve haver um esforço por parte da empresa em tentar minimizar compras desnecessárias, promover o uso duradouro das suas peças, reduzir o desperdício de roupas usadas e oferecer maneiras para as pessoas poderem reciclar os seus produtos.

Com isto em mente, a marca decidiu criar em 2005 uma iniciativa intitulada *"Common Threads"*, cujos princípios foram essenciais para a criação da Worn Wear, sendo que serviram de base para a filosofia por detrás do serviço de reparo e venda de roupa usada. O objetivo da iniciativa era a promoção da redução, reparação, reutilização e reciclagem de peças de roupa usadas e consistia num juramento que o cliente deveria fazer para um consumo mais consciente dos produtos Patagonia:

"Reduzir – NÓS fazemos material útil que dura muito tempo; TU não compras o que não precisas"

"Reparar – NÓS ajudamos-te a reparar o teu material Patagonia; TU juras arranjar o que está estragado"

"Reutilizar – NÓS ajudamos-te a encontrar um lugar para o material Patagonia que já não precisas; TU vendes ou dás a outra pessoa"

"Reciclar – NÓS ficamos com o teu material Patagonia desgastado; TU juras manter as tuas coisas fora de aterros e incineradores"

""Re-imaginar" – JUNTOS nós "re-imaginamos" um mundo onde nós só utilizamos o que a natureza consegue substituir"

Tal como referido anteriormente, o grande obstáculo que a marca encontrou no seu caminho para minimizar os seus impactos ambientais negativos é a procura de novos produtos por parte dos consumidores. Mesmo com todos os seus esforços relativamente aos materiais utilizados, aos processos produtivos e até mesmo à reciclagem de produtos usados, os seus consumidores ainda sentiam a necessidade de comprar novas peças de roupa. Desta forma, a marca tomou uma decisão crucial que determina o sucesso de Worn Wear: a adoção de uma atitude anti consumista. Através do serviço, a

marca apela ativamente aos seus consumidores para não comprarem novos produtos Patagonia e ofrece alternativas para que o mesmo não aconteça.

O que faz de Worn Wear um exemplo excelente de ativismo de marca é a forma como coloca a resolução dos atuais problemas ambientais à frente de fins financeiros ou económicos, desafiando os princípios capitalistas de produção e de geração de lucros. Procura incutir o consumo consciente nos seus consumidores e desenvolver um sistema que reduza a necessidade de novas peças de roupa, em vez de motivar o consumidor a comprar mais e assim trazer mais receita para a empresa. A sua contribuição para o bem comum, que neste caso pode ser considerado a preservação e conservação do ambiente, está no centro das suas intenções e todo o serviço é desenvolvido em torno da vontade de fazer o que está correto para os consumidores, para os colaboradores, para sociedade e para o mundo.

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

**Pergunta 1.** Quais são os benefícios que Worn Wear traz à marca Patagonia?

Dentro do conceito de Ativismo de Marca, existe a distinção entre marcas "progressivas" e marcas "regressivas". Uma marca "progressiva" é uma marca que promove o bem comum (ex: sustentabilidade, defesa dos direitos dos animais, melhores condições de trabalho) e uma marca "regressiva" é uma marca cujas ações vão contra o bem comum (ex: poluição de recursos hídricos, desflorestação, exploração de empregados). No contexto atual, a marca progressiva é percebida pelos consumidores como de maior relevância, credibilidade e qualidade. Assim, ativismo de marca progressivo passa a fazer parte da oferta de valor da marca. (Sarkar e Kotler, 2018)

O que faz da Patagonia uma marca de sucesso é a sua compreensão das necessidades e desejos do seu público alvo. Sendo a Patagonia uma marca de roupa e material outdoor, os seus consumidores são pessoas que praticam desportos em contacto direto com a natureza. O seu consumidor deseja uma marca que não só ofereça um produto que resista às condições extremas inerentes aos respetivos desportos, como também se preocupe ativamente pela questão ambiental e a preservação dos diversos ecossistemas com que este interage regularmente. Desta forma, a marca define como os seus pilares a produção de produtos de qualidade e a responsabilidade ambiental.

Ao ser possível reparar os seus produtos, a marca mantém o seu compromisso de oferecer a melhor experiência ao consumidor, sendo que este consegue continuar a usar as peças que o acompanharam em muitas aventuras que lhe trouxeram momentos inesquecíveis. Isto leva não só ao consumidor atribuir um maior valor sentimental aos seus produtos Patagonia, como ajuda a criar e manter uma relação duradoura entre a empresa e o consumidor, sendo que este sente uma ligação profunda à marca.

Ao poderem vender ou comprar roupa usada, o consumidor sente que está a contribuir positivamente para a resolução dos problemas ambientais, sendo que quando utiliza uma peça com o emblema Worn Wear, adota os valores da marca, simbolizando a sua vontade em levar um estilo de vida mais sustentável. A atitude anti consumista da iniciativa faz com que o consumidor veja Patagonia como uma marca "progressiva", porque a considera um exemplo de uma organização que promove o bem comum ao colocar as questões ambientais à frente das motivações financeiras ou económicas.

O ativismo de marca progressivo de Worn Wear passa a fazer parte da oferta de valor da Patagonia, pois para além de oferecer ao consumidor um produto de qualidade, a marca proporciona a oportunidade de ajudar o ambiente. O cliente sente que ao utilizar um produto Patagonia, não está apenas a gerar lucro para a empresa, também está a apoiar uma causa maior. Isto garante a lealdade à marca, porque quando surgir uma nova necessidade de compra ou quando alguma das peças danificar-se ou perder utilidade, os mesmos vão reparar, comprar usado ou trocar através de Worn Wear, pois consideram que é o mais responsável e correto a fazer, fortalecendo assim a relação entre a marca e o consumidor.

**Pergunta 2.** Qual é contributo de Worn Wear para a redução dos impactos negativos da indústria de moda?

Como marca de roupa outdoor, Patagonia e o seu serviço Worn Wear, adquirem um peso significativo no combate de problemas ambientais devido à sua pioneira abordagem quanto à minimização dos impactos negativos da produção e consumo de roupa.

A indústria de moda é uma das mais poluentes no mundo. Tal como referido anteriormente em relação aos produtos Patagonia, a produção de uma peça de roupa requer o uso substancial de recursos naturais, a emissão de altos volumes de CO2 e a utilização materiais e tintas de origem inorgânica, elementos altamente nocivos para a vida animal quando entram em contacto com os vários ecossistemas. O consumo excessivo e inconsciente de roupa leva também a uma abundância de desperdício, sendo necessário a construção de aterros e incendiários, que contribuem para a degradação da qualidade de vida de muitas comunidades. Ao longo dos anos, a indústria de moda tem contribuído negativamente para os diversos problemas ambientais, mas nas últimas duas décadas, com o surgimento de fast fashion, o seu impacto tem-se agravado rapidamente.

Fast Fashion consiste num modelo de negócio que se centra na rápida e elevada produção e distribuição de roupa a preços baixos, com o intuito de vender peças que estejam em tendência no momento, a um preço mais acessível ao consumidor normal. As marcas recorrem a processos produtivos e a cadeias de distribuição que garantam o rápido fornecimento a custos baixos, resultando em produtos descartáveis e de baixa qualidade, mas a um preço mais apelativo ao consumidor comparativamente a outros concorrentes. (Cachon e Swinney, 2011)

Originalmente, as marcas de roupa lançavam 2 a 4 novas coleções por ano, cerca de uma para cada estação. Mas agora, marcas de fast fashion como a Zara, H&M e Pull&Bear, lançam mais de 10 coleções por ano, disponíveis apenas durantes algumas semanas. Este fenómeno surgiu devido à vontade das marcas em satisfazer o desejo dos consumidores em ter fácil e rápido acesso a uma ampla variedade de peças, especialmente aquelas que sejam mais populares no momento.

O sucesso de fast fashion advém das suas estratégias promocionais e publicitárias, que apelam o consumidor a uma compra regular das suas peças, para que este possa estar sempre bem vestido e a par das modas atuais, ambos a um baixo preço. Isto influenciou os hábitos de consumo de vários indivíduos, especialmente a geração mais nova. O ato de comprar roupa nova passa de um algo pontual, apenas algumas vezes ao ano, para um ato mais frequente, realizado todos os meses ou todas as semanas.

Este hábito de consumo é prejudicial para os consumidores e para o ambiente. As peças de marcas fast fashion não foram produzidas para serem duradouras e manter a sua integridade, mas sim para serem utilizadas enquanto estão na moda. Logo quando se danificam ou surge uma nova tendência, imediatamente deixam de ser utilizadas. Para além disso, devido à natureza e qualidade dos seus materiais, não são apropriadas para doação nem aptas para serem recicladas. Este ciclo de consumo não é sustentável pois requer a constante produção de novas peças de roupa, bem como a criação de espaços para o alojamento e tratamento das roupas despejadas ou abandonadas, algo que tem um grande impacto ambiental negativo.

Patagonia rejeita este modelo de negócio, optando pela abordagem contrária, produzindo o melhor produto e minimizando ao máximo o consumo de roupa nova. Worn Wear é talvez o exemplo mais notório desta abordagem pois adota uma atitude anti consumista. Em vez de encorajar os seus consumidores a comprarem regulamente os seus produtos, a marca incentiva um consumo consciente, que apesar de não gerar tanta receita para a empresa, é melhor para o ambiente.

Em contraste direto com as marcas de fast fashion, o intuito de Worn Wear é o usufruto máximo da roupa Patagonia. Através da promoção do serviço, é transmitido ao consumidor que o verdadeiro valor das suas peças não reside na forma como o seu design se enquadra na tendência do momento, mas sim na sua capacidade em o acompanhar nas suas várias aventuras. Segundo a marca, uma peça de roupa representa mais do que uma simples moda, representa todo o percurso do proprietário, as experiências que viveu e as lições que aprendeu. Isto só é possível quando o produto é resistente, duradouro e de qualidade, mas, principalmente, quando o consumidor o cuida devidamente. Por isso, uma peça de roupa deve ser cuidada, para poder continuar a acompanhar o proprietário, ou partilhada com outros, para que também estes possam viver novos momentos enquanto a utilizam.

A marca apela à mudança da forma como o consumidor encara o consumo de roupa. Devido a esta mudança, passa a ser dada uma maior importância a cada compra realizada e aspetos como a qualidade e durabilidade dos produtos, bem como a forma como podem ser cuidados para um uso mais prolongado, são objeto de reflexão. Esta nova visão permite ao consumidor realizar melhores decisões de compra, sendo que vai optar por melhores produtos, que durem mais tempo e que causem menos danos ambientais, trazendo mais valor para si e para a sociedade.

Com Worn Wear, Patagonia demonstra que para preservarmos o nosso planeta, não é apenas necessário o desenvolvimento de melhores processos produtivos, a maior utilização de materiais de origem orgânica e a criação de campanhas em benefício do ambiente, as marcas de roupa devem também procurar educar os seus consumidores sobre o impacto negativo dos produtos e criar sistemas que incentivem o seu consumo consciente. Só assim os indivíduos podem continuar a apreciar moda e vestir as suas peças favoritas, mas de forma mais saudável e responsável.

**Pregunta 3. Que outras organizações são exemplos de Ativismo de Marca?**

Ativismo de Marca é um conceito que está cada vez mais a ser implementado por várias organizações que, tal como a Patagonia, estão a ter um grande impacto na forma como a sociedade vê o seu papel na resolução dos atuais problemas que o mundo enfrenta.

Um dos maiores exemplos de Ativismo de Marca no mundo é a Unilever, a multinacional de bens de consumo.

Questões como escassez de água, aumento de resíduos e a emissão de carbono para a atmosfera são os problemas que a empresa pretende combater. Desta forma, colabora com fornecedores e agricultores na gestão da utilização de água e

reduz a quantidade que utiliza nas suas fábricas, adota uma nova abordagem quanto às suas embalagens de plástico, obtém energia através de fontes renováveis e resíduos de fabrico e procura reduzir ao máximo a emissão de CO2 dos transportes utilizados na sua cadeia de distribuição. (Unilever FIMA, 2020)

O que permite à Unilever ter um grande impacto é a sua presença a nível mundial, mas também a suas fortes raízes em culturas locais. No entanto, a empresa não age sozinha, sendo que coopera com entidades ligadas a áreas como o fim da desflorestação, o aumento do acesso a água, saneamento e higiene, bem como a formação de agricultores no cultivo sustentável. (Unilever FIMA, 2020)

O antigo CEO, Paul Polman, definiu como objetivos da empresa a separação total do seu crescimento dos diversos impactos ambientais negativos e aumento do seu impacto positivo através do *"Unilever Sustainable Living Plan"* ("Plano de Vida Sustentável Unilever"). Desta forma, Unilever codesenvolveu um modelo de negócio circular que procura ligar todos os materiais utilizados num processo circular infinito para poder usar os seus recursos de uma forma mais eficiente e evitar desperdício. (Sarkar e Kotler, 2018)

Bem & Jerry's, a marca de gelados que faz parte da Unilever, apesar de partilhar com a multinacional algumas das suas convicções a nível de sustentabilidade, procura destacar-se como uma marca de justiça, marcando uma posição em problemas sociais que maior parte dos negócios evita. Alguns desses problemas são a luta pela democracia, justiça ambiental, igualdade LGBT, fairtrade e promoção de paz e união em diversas comunidades. (Sarkar e Kotler, 2018)

A missão social de Bem & Jerry's consiste no respeito pela sociedade e pelo ambiente, sendo que a marca procura operar sempre de forma a reconhecer ativamente o papel central que as empresas desempenham na sociedade, através de iniciativas que melhorem a vida das pessoas a nível local, nacional e internacional, promovendo práticas que respeitem a terra e o meio-ambiente. Ben & Jerry's acredita que não deve apenas ser a melhor marca de gelados do mundo, deve ser também a melhor marca de gelados para o mundo. (Unilever FIMA, 2020)

Para poder cumprir o seu compromisso social, Ben & Jerry's utiliza ingredientes que foram comprados a fornecedores que façam a diferença nas suas comunidades locais, sendo que procura beneficiar agricultores em países subdesenvolvidos em todo o mundo. A marca também estrutura os seus sistemas de produção e distribuição para não contribuírem negativamente para os atuais problemas ambientais, investindo em energia eólica e solar e reduzindo a sua utilização de carvão. (Unilever FIMA, 2020)

The Body Shop, marca de cosméticos, produtos de beleza e perfumes, criada por Anita Roddick, tem como visão aquilo que a fundadora expressou na génese da marca: "O negócio de negócio não devia ser sobre dinheiro, devia ser sobre responsabilidade. Devia ser sobre bem publico, não ganância privada". Atualmente The Body Shop mantém os mesmos princípios, criando uma abordagem sistemática que procura apoiar questões como cidadania, pagamento de impostos, salários justos para funcionários, desenvolvimento de produtos ecológicos, gestão de sustentabilidade e utilização de energia renovável. (Sarkar e Kotler, 2018)

No entanto, a causa pela qual a marca é mais conhecida é a luta ativa pela igualdade de género, que se reflete principalmente no esforço da marca em empoderar mulheres em todo o mundo, independentemente da sua raça, classe, sexualidade, idade ou forma corporal. Questões como a rutura de padrões e tabus de beleza, a celebração da liderança feminina e a procura por salários iguais entre os géneros para trabalho igual são alguns dos exemplos da forma como The Body Shop pretende conceder poder à mulher e apoiar a criação de uma sociedade mais justa e igual. (The Body Shop, 2020)

## 4. CONCLUSÕES

Após este estudo de caso, é possível concluir que o ativismo de marca trouxe imenso valor à Patagonia, pois consegue captar mais clientes e manter a sua lealdade, mas também à sociedade, pois prova que as marcas podem contribuir positivamente, independentemente da sua dimensão, se forem motivadas não pelo mercado ou pela própria empresa, mas sim pela vontade de fazer o que é necessário para o futuro do nosso planeta.

Empresas como a Patagonia representam o futuro das organizações, que à medida que lentamente vão unificando os objetivos lucrativos e os objetivos ativistas, passam a investir os seus recursos não só na oferta do melhor produto ou serviço, mas também na melhor solução para os problemas que o mundo enfrenta.

## BIBLIOGRAFIA

Cachon, G. P., & Swinney, R. (2011). The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior. Management Sciecne, 57 (4), 778-795. http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1100.1303

Drawbridge, J. (2018). Going Off Course: A Case Study on the Marketing Strategy of Patagonia (Senior Project, California Polytechnic State University, San Luis Obispo, USA). https://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1078&context=rptasp

Patagonia (2020): website oficial da marca [https://www.patagonia.com], consultado em 9/11/2020

Sarkar, C., & Kotler, P. (2018). Brand activism: From purpose to action (2ª edição). IDEA BITE PRESS

The Body Shop (2020): website oficial da marca [https://www.thebodyshop.com] consultado em 6/12/2020

Unilever FIMA (2020): website oficial da organização [https://www.unilever-fima.com]

Worn Wear (2020): website oficial do serviço [https://wornwear.patagonia.com], consultado em 9/11/2020

# ESTUDO DA CANA DE AÇÚCAR NA MATRIZ ENERGÉTICA BRASILEIRA

**Inna CS Paiva**
*(Instituto Universitário de Lisboa, Portugal)*
**Gilberto Moreira Silva**
**Luisa MC Carvalho**
*(Instituto Politécnico de Setubal, Portugal)*
**Simone LR Sanches**
*(Universidade Estadual de Maringá, Brasil)*

**RESUMO**

A partir de estudo de caso comparativo entre duas empresas brasileiras do setor sucroalcooleiro é analisada a sustentabilidade e o marketing verde na cadeia produtiva da cana de açúcar e sua relação com a Economia Circular bem como os benefícios econômicos do uso dos resíduos do processo de produção do etanol e açúcar. Neste estudo destaca-se a contribuição do etanol, obtido da cana de açúcar, como fonte renovável em substituição ao combustível fóssil e dos resíduos do processo de transformação da cana de açúcar (bagaço de cana e a vinhaça), como fontes geradoras de energia e de receitas para as empresas. Apresenta um estudo de caso comparativo entre duas empresas sobre a capacidade de geração de benefícios econômicos, quando utilizado todo o ciclo da cadeia produtiva da cana de açúcar.

**Palavras Chaves**: Marketing verde, energia renovável, biomassa, cana de açúcar, etanol, bagaço de cana.

**ABSTRACT**

Based on a comparative case study between two Brazilian companies in the sugar and alcohol sector, sustainability and green marketing in the sugarcane production chain and their relationship with the Circular Economy are analysed, as well as the economic benefits of using waste from the production process of the ethanol and sugar. This study highlights the contribution ethanol, obtained from sugarcane, as a renewable source to replace fossil fuel, and the residues from de process of transforming sugarcane (sugarcane bagasse and vinasse), as sources of energy and revenue for companies. This cases presents a comparative study between two companies on the capacity to generate economic benefits, when the entire cycle of the sugarcane production chain is used.

**Keywords:** Green marketing, renewable energy, biomass, sugarcane, ethanol, surgarcane bagasse.

## 1. INTRODUÇÃO

A matriz energética no Brasil é uma das mais renováveis entre os países. Cerca de 83% (Brasil, 2019) de participação na matriz elétrica no Brasil são provenientes de fontes que se renovam na natureza em um curto espaço de tempo, como a energia hidráulica, eólica, biomassa e solar. Embora tenha essa característica, os problemas decorrentes da emissão de gases poluentes na atmosfera pela utilização de combustíveis fósseis e de fontes de energia não renováveis fez com que o Brasil avaliasse sua matriz energética, em cumprimento aos acordos internacionais assinados. E, a energia da biomassa, juntamente com a energia solar e eólica são as três fontes renováveis que mais deve crescer até 2050. (SANTOS; COLODETTE; QUEIROZ, 2013).

No Brasil, a principal biomassa utilizada na geração de energia elétrica é o bagaço da cana de açúcar, em decorrência da indústria do etanol e açúcar. "A cana de açúcar pertence a família *Poaceae*, tribo *Andropogênea* e ao Gênero *Saccharum*, quando a planta alcança a idade adulta apresenta estatura de 2 a 6 metros e pode ser colhida em vários ciclos sem a necessidade de novo plantio (HENRY; KOLE, 2010).

Nesta pauta, foram necessárias a adoção de práticas alinhadas ao marketing verde. Isto é, as organizações devem estar prontas para definir-se como integradas à natureza, operar inteiramente e assumir a missão de criar riquezas enquanto ajudam a promover mudanças sociais. Em síntese, orientar-se por dois objetivos: obter lucros e contribuir com o bem estar da sociedade (GONZAGA, 2005).

Com vistas ao marketing verde as empresas dão especial atenção aos aspectos de reduzir, reutilizar e reciclar, investindo esforços no aprimoramento do proceso produtivo e incorporando práticas de responsabilidade ambiental que visam a sustentabilidade do negócio. Elkington (1999) enfatiza que a sustentabilidade deve ser entendida como um modelo de gestão de negócios que visa o retorno lucrativo para os acionistas, envolvendo o desenvolvimento econômico, a promoção social e a proteção dos recursos naturais.

Faz parte desta arena as empresas brasileiras que compõem o setor sucroalcooleiro, de manter políticas e promover ações e esforços para o desenvolvimento sustentável, tornando-se agente de transformação ao meio ambiente na geração de energia limpa, redução de consumo de água e geração zero de resíduo. No aspecto social, as empresas desse setor contribuem para a geração de emprego e renda, bem como proporcionando condições para o crescimento regional.

O Brasil é o maior produtor de cana de açúcar do mundo e ocupa o segundo lugar na geração global de etanol com 30,2 milhões de litros, atrás dos Estados Unidos. A tabela 1 apresenta um comparativo entre os maiores produtores de cana de açúcar do mundo.

**Tabela 1: Maiores produtores de cana de açúcar do mundo**

| Unidade | milhares de toneladas | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Paises** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** |
| OECD paises | 117.513,05 | 118.996,53 | 116.578,97 | 116.972,08 | 118.627,38 | 119.073,72 |
| Estados Unidos | 27.719,31 | 27.552,39 | 28.304,45 | 28.395,17 | 28.120,77 | 28.339,14 |
| Brasil | 665.586,20 | 657.184,00 | 633.261,91 | 615.839,85 | 591.408,34 | 615.595,83 |
| China | 116.968,00 | 122.663,94 | 124.549,33 | 126.463,70 | 130.172,95 | 134.783,39 |

Fonte: OCDE (2019).

Por isto, as empresas do setor sucroalcooleiro estão em constante busca de inovações tecnológicas no manejo da cana de açúcar, com o objetivo de aumentar a eficiência na produção por hectares, e melhorar o rendimento do Açúcar Total Recuperável (ATR), bem como explorar o potencial da biomassa como fonte de energia renovável e redução dos gases causadores do efeito estufa. No manejo da cultura, os cultivares vem utilizando meios biológicos para controle de pragas, sem comprometimento do meio ambiente. Estudos apontam os benefícios de se utilizar o controle biológico em relação ao controle químico, embora os custos ainda sejam maiores que o convencional (RAIMUNDINI; CAMPANHOLO; GONÇALVES; TONIN, 2014). E, o marketing verde é um diferencial competitivo para as empresas e que vem adotando a estratégia de agregar valor aos seus produtos e à sua imagem institucional, em conjunto com a economia circular.

Implementando o marketing verde e o conceito de economia circular no reaproveitamento dos resíduos da biomassa da cana de açúcar (bagaço de cana e palha) podem gerada energia elétrica por meio de sistemas de cogeração, combinando calor e eletricidade. Este reaproveitamento se dá pelo bagaço de cana queimado em caldeira, tornando-se vapor que impulsiona as turbinas alimenta os geradores gerando a eletricidade. Atualmente o setor sulcroalcooleiro é formado por 489 usinas, em 2020 até o momento foram gerados 15,2 GW de energia através da biomassa, dos quais 11,6 GW através da queima do bagaço da cana de açúcar.

Outra possibilidade de marketing verde e economia circular na cadeia da cana de açúcar é a redução do uso de água por meio da adubação. Para isto utiliza-se outro resíduo do processamento da cana, a vinhaça a qual serve como adubação orgânica do solo ou como complemento na alimentação animal devido ao seu teor de matéria orgânica, minerais e proteína. O uso da vinhaça para fertirrigação elimina a utilização de água e reduz a utilização de fertilizantes (CGEE, 2009).

Dessa forma o ciclo econômico da cana desde o plantio até transformação final, apresenta se como um modelo regenerativo e restaurativo, condições intrínsecas para o conceito de Economia Circular, toda a cadeia gera valor econômico. Estudos relatam que a cana pode produzir combustível avançado, como etanol celulósico, diesel de cana, bioquerosene de avião, plástico biodegradável, bioquímicos, fármacos e polímeros para a fabricação de cosméticos e fragrâncias (BNDES/CGEE, 2008). Isto posto, entende-se que o setor sucroalcooleiro se insere no mercado como empresas "ambientalmente corretas" com um apelo ecológico em seus produtos como álcool combustível e cogeração de energia

Neste contexto, esse estudo analisa a sustentabilidade e o marketing verde na cadeia produtiva da cana de açúcar e sua relação com a Economia Circular bem como os benefícios econômicos do uso dos resíduos do processo de produção do etanol e açúcar. O estudo é realizado com base em duas empresas brasileiras, sendo uma empresa que utiliza o bagaço da cana na cogeração de energia elétrica vendendo a energia excedente e a outra empresa gerando energia apenas para consumo na atividade industrial, de modo que é possível comparar os resultados econômicos-financeiros.

O estudo traz como contribuições para as empresas e usuários da informação a constatação da importância do marketing verde por meio de processos que sejam: ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito. Contribui para a literatura sobre economia circular, ao abordar o segmento de cana de açúcar como fonte de energia renovável e sustentável a partir da sua cadeia de produção, inclusive dos resíduos. Contribui para o aspecto socio, econômico e ambiental ao evidenciar que se trata de um segmento econômico que contribui para o atingimento das metas de redução de gases do efeito estufa firmado nos acordos internacionais.

Além desta introdução, este estudo apresenta na seção 2 o desenvolvimento do estudo de caso entre duas empresas que utilizam o ciclo da cadeia produtiva da cana de açúcar e a metodología aplicada considerando a inclusão da Economia Circular no contexto da cana de açúcar. A terceira seção em consonância descreve pontos e perguntas sobre a discussão do caso. A quarta seção apresenta as considerações finais deste estudo.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Este estudo considerou a viabilidade econômico-financeira do resultado proveniente do processo de transformação da cana de açúcar em etanol e açúcar e da reutilização dos resíduos da biomassa como fontes complementares de receitas. Na análise dos resultados econômicos decorrente dos resíduos foram, também, considerados os aspectos da Economia Circular e marketing verde. Tal análise é necessária porque a adoção dessas práticas promove a sustentabilidade econômica, ambiental e social.

O estudo de caso foi realizado comparando a performance de duas empresas. A Empresa A está localizada na região de Sertãozinho, Estado de São Paulo, sociedade anônima de capital aberto listada na Bolsa de Valores "B3", com grande capacidade de moagem. A Empresa B está localizada na região norte do Estado do Paraná, sociedade anônima de capital fechado, com capacidade de moagem limitada. Ambas as empresas tiveram produção de quantidade de açúcar total recuperável equivalentes, embora as empresas estejam localizadas em regiões diferentes, indicativo de que as terras se assemelham, bem como os tratos culturais no preparo do solo e adubação. Ambas as empresas também utilizam o bagaço da cana na geração de energia elétrica. A Empresa A comercializa a energia excedente, por sua vez, a Empresa B gera energia apenas para consumo na atividade industrial de modo que a capacidade de produção excedente de energia não é utilizada para a comercialização. Considerando essas similaridades e diferenças desenvolveu-se a análise comparativa dos resultados econômicos-financeiros.

A Empresa A foi fundada em 1978, está localizada numa região onde predomina a cultura da cana de açúcar. Possui expressiva concentração de terras de origem própria e de terceiros (através de parcerias agrícolas, meio mais usual do que o arrendamento), proporcionado uma grande capacidade de produção de cana de açúcar e moagem na transformação em etanol e açúcar. O mix de produção da cana foi dividido em 48,40% para a produção de açúcar e 51,60% para a produção de etanol. Dos resíduos produz energia elétrica, a qual é comercializada com a empresa de distribuição de energia elétrica, incrementando receita adicional na venda da cogeração de energia no montante de R$ 209.082 milhões de reais.

A Empresa B foi fundada em 1956, está localizada na região norte do Estado do Paraná, nessa região a cana de açúcar divide espaço com outras culturas agrícolas. Dessa forma a área cultivável fica reduzida. Possui terras próprias para

atender a capacidade de produção, mitigando riscos quanto a possível perda de área para a plantação, além de contratos de parceria firmados por um longo período de tempo. O mix de produção da cana foi direcionado para a produção de etanol representando 94,40%, e apenas 5,60% para o açúcar devido ao baixo preço no mercado internacional. O bagaço de cana de açúcar gerado no processo de fabricação do etanol e açúcar é queimado gerando vapor para alimentar os geradores e a energia elétrica gerada é consumida no próprio processo, contribuindo no fluxo de caixa da empresa. Isto implica que durante o período de safra praticamente elimina os gastos com a compra de energia da concessionária. No exercício o efeito econômico foi de aproximadamente R$ 906 mil reais.

Embora a vinhaça não tenha contribuído diretamente com a geração de novas receitas, indiretamente contribui com a fertirrigação do solo e como adubação, reduzindo os gastos na compra de insumos em ambas as empresas.

Com novos investimentos as empresas poderiam utilizar a vinhaça na geração de biogás, proporcionando nova fonte de receita.

| **Premissas** | | **Região de Sertãozinho - SP** | | **Região Norte Paraná** | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Conversão da cana moida** | | **Conversão para açúcar** | **Conversão para etanol** | **Conversão para açúcar** | **Conversão para etanol** |
| Quantidade de Cana moida | | 22.000.000 | 22.000.000 | 1.322.294 | 1.322.294 |
| (*) ATR médio | **[a]** | 139 | 139 | 139 | 139 |
| (*) Mix de produção | **[b]** | 48,40% | 51,60% | 5,60% | 94,40% |
| (/) Fatores de conversão | **[b]** | 1,0453 | 1,6913 | 1,0453 | 1,6913 |
| **(=) Total em quantidade produzida** | | **1.415.930.355** | **932.967.540** | **9.846.682** | **102.587.435** |
| (*) Preço médio de venda | | 0,78273 | 2,1534 | 0,80 | 2,0720 |
| **(=) Valor convertido para Reais - (milhares de R$)** | | **1.108.291** | **2.009.052** | **7.877** | **212.561** |
| **Fonte de energia da biomassa (bagaço de cana + palha)** | | | | | |
| **Geração de energia elétrica (mil MW/h)** | | **905** | | | |
| Valor do MW/h | **[c]** | 231,03 | 209.082 | | |

Premissas – (CONSECANA)

[a] – Valor do ATR, calculado pela seguinte fórmula:

ATR = (9,5265 x PC) + (9,05 x ARC)
ATR = (9,5265 x 13,98) + (9,05 x 0,6579)
ATR = 139,1345

onde:
Pool da cana
PC = Pol da cana no pagamento da cana por teor de sacarose
ARC = Açúcares redutores presentes na cana e possíveis de serem transformados em etanol

(3,6410 - 0,0343 x Pu) x (1-0,01 x F) x (1,0313 - 0,00575 x F) >>> ARC também divulgado mensalmente pela CONSECANA // disponível em:

ARC = www.udop.com.br/consecana
PU = Pureza da Cana
F = Fibra da cana

Mix da Cana

[b] – Definição do percentual de produção de açúcar e etanol no mês/ano.

Fator de conversão de Açúcar VHP, utilizados pelo (CONSECANA)

Para o açúcar = 1,0453

Para o etanol = 1,6913

[c] – Excedente de energia elétrica gerada no exercício ligada a rede de distribuição.

As inovações no segmento têm proporcionado novas fontes de receitas e aproveitamento dos resíduos da biomassa remanescente do processo produtivo. Além da geração de energia resultante do vapor pela queima do bagaço da cana, com a vinhaça é possível a metanização, ou seja, extrair biogás por meio de um processo biológico baseado na degradação por micro-organismos da matéria orgânica. Essa reação produz o biogás e o resíduo líquido remanescente pode ser aplicado na fertirrigação e adubação do solo de forma sustentável.

Com a biomassa do bagaço da cana de açúcar e da palha pode-se gerar um etanol de segunda geração, conhecido como etanol celulósico devido a grande quantidade de celulose no bagaço. Nesse contexto, por meio das substâncias químicas ou enzimáticas, tem como objetivo transformar a celulose em um material no qual as bactérias conseguem fermentar,

produzindo álcool a partir da celulose. Contudo, o volume de produção do etanol de segunda geração ainda é baixo, não sendo oportuno economicamente embora seja ambientalmente sustentável.

Como medida para otimização da capacidade de geração de energia, as empresas avaliam o balanço térmico da planta industrial, analizando o consumo adequado de vapor no processo de produção de açúcar e álcool de modo a aumentar a capacidade de vapor a ser utilizado para impulsionar as turbinas dos geradores, logo de geração de energia elétrica.

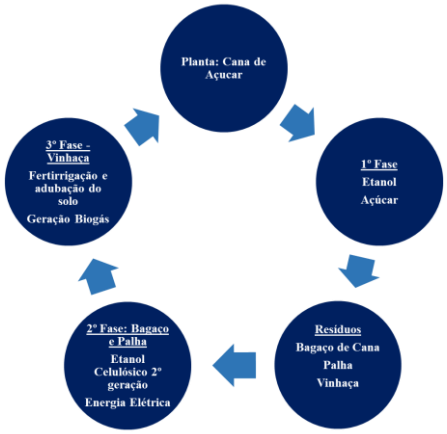
Para uma indústria que utiliza do conceito C2C "Cradle to Cradle" ou "do Berço ao Berço". A ideia principal deste conceito é que os recursos sejam geridos em uma lógica circular, de criação e reutilização, em que cada passagem se torna um novo "berço" para determinado material. Dessa forma o modelo linear é substituído por um modelo cíclico, e os recursos circulam em fluxos seguros e saudáveis para os seres humanos e para a natureza (MCDONOUGH; BRAUNGART, 2014).

Outra possiblidade é de as empresas sucroalcooleiras poderem participar do "Programa Carbono". Ao participar deste programa a empresa tem uma certificação – o selo verde – e estabelece uma relação de confiança entre empresas, clientes e parceiros. Pela certificação ser um dos grandes diferenciais do programa se torna ferramenta de transparência e marketing verde. Para receber o selo verde é preciso compensar, no mínimo, 20% das emissões de carbono inventariada.

Dado a importancia em medir e qualificar todas as emissões de gases do efeito estufa foi criado o Programa RenovaBio - lei federal nº 13.576/17 -, como política de Estado que reconhece o papel estratégico de todos os biocombustíveis e tem como objetivo a descarbonização da matriz de transporte.

A cadeia produtiva da cana de açúcar e seus derivados é ilustrado na Figura 1. Como se nota, a cadeia produtiva da cana de açúcar não gera resíduos que não sejam aproveitados. Isto denota que se trata uma cadeia totalmente sustentável em seu contexto ambiental e atende aos fundamentos da Economia Circular.

**Figura 1: Fluxo da cadeia produtiva da cana de açúcar.**




Fonte: Adaptado pelo autor de (SEBRAE/Multivisão, 2008 p.13); (SIAMIG, 2014)

## 3. PERGUNTAS PARA REFLEXÃO E DISCUSSÃO

Os casos demonstram o potencial da cana de açúcar na geração de benefícios econômicos para as empresas independentemente do tamanho, capacidade de moagem e localização geográfica. Algumas perguntas podem ser formuladas para reflexão e discussão do tema.

**Pergunta 1.** Quais fatores contribuíram para a expansão do cultivo da cana de açúcar? Quais ações ambientais realizadas pelas empresas são utilizadas como forma de marketing verde?

A busca de novas fontes de energia renováveis e o desenvolvimento econômico sustentável com compromissos de redução de gases poluentes, associado aos incentivos do governo como redução dos impostos para a fabricação de veículos que utilizem o etanol hidratado como combustível. Esses fatores contribuiram para a implementação de ações voltadas para o crescimento e expansão não somente da área cultivada, mas também para o desenvolvimento de cidades e regiões, gerando emprego e renda para a sociedade. Durante o período da Pandemia do Covid-19, o setor sucroalcooleiro realizou a doação de etanol para a fabricação de álcool em gel exercendo sua responsabilidade social em prol da sociedade.

**Pergunta 2.** Qual o potencial da biomassa da cana de açúcar como fonte de energia?

Investimentos em tecnologia e ações inovadoras para a utilização do bagaço da cana foram criadas e implementadas além do açúcar, para o consumo humano, e do etanol como combustível para os veículos. A queima do bagaço da cana gera

vapor para impulsinar as turbinas dos geradores, gerando energia elétrica a ser consumida na indústria podendo vender o excedente e gerar mais uma fonte de receita financeira. O bagaço da cana pode passar por um processo de hidrólise gerando etanol de segunda geração – o etanol celulósico. A vinhaça, resíduo líquido do processo de destilação do caldo da cana para a obtenção do etanol, pode ser aproveitada para a geração de biogás e o resíduo remanescente utilizado como fertirrigação e adubação do solo. Adoção de medidas internas com a revisão de diagramas de fluxos para melhorar o aproveitamento da eficiência nas indústrias como avaliação do balanço térmico da planta industrial, aumento da pressão do vapor, sistema de regeneração de caldo com troca de calor caldo e vinhaça, investimento em concentração de vinhaça final aumentando o brix e redução do consumo de água.

**Pergunta 3.** A cadeia de cultivo e transformação da cana de açúcar é sustentável nas 3 (três) dimensões do desenvolvimento?

Dimensão econômica: Como todo ciclo da cadeia da cana é reutilizável no processo, é possível a geração de diversas fontes de receitas como abordado no estudo de caso, dessa forma atende as questões econômico-financeira.

Dimensão ambiental: A utilização da vinhaça na fertirrigação e adubação do solo mantém o solo úmido diminuindo a necessidade de água, o etanol utilizado como fonte de energia renovável e limpa, contribui para a redução de dos gases poluentes.

Dimensão social: O etanol, açúcar e os derivados da biomassa são produtos que se encontram a disposição da sociedade, proporcionando energia mais barata para a mobilidade da população.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a sustentabilidade da cadeia produtiva da cana de açúcar em relação ao conceito de Economia Circular e o marketing verde, avaliando os benefícios econômicos quando utilizado todos os resíduos remanescentes do processo de produção do etanol e açúcar. A partir dos resultados dos estudos de casos é possível apresentar algumas considerações.

O estudo realizado com empresas de portes e localização geográfica diferentes possibilitou a observação de que em ambos os casos independentemente do tamanho das empresas e capacidade de moagem, o modelo de negócio demonstra-se viável economicamente tendo em vista tratar-se de empresas constituídas a longa data (1978, 1956) e revestido de sustentabilidade nas três dimensões: Econômica, Ambiental, Social.

A produtividade é o principal direcionador para a sustentabilidade de qualquer fonte de energia da biomassa. A cana de açúcar tem potencial para contribuir no fortalecimento da matriz energética brasileira, as perspectivas desta cultura são favoráveis em função de suprir uma demanda crescente de energia de fontes renováveis e limpas do ponto de vista ambiental. Todo o ciclo da cana de açúcar é viável e sustentável economicamente.

As ações de incentivos do governo e o investimento do setor sucroalcooleiro em novas tecnologias, melhoramento da espécie, preparo do solo com adubação fizeram com que houvesse aumento da produtividade por hectares saindo de uma média de 60 ton/ha, para uma produção média de aproximadamente 90 ton/ha.

Portanto, a cultura da cana de açúcar demonstra ser viável econômicamente, posibilitando desenvolvimento social com geração de emprego e renda para a população e contribuindo para a matriz energética do país através de fontes renováveis e limpa de energia.

As estratégias de marketing adotadas pelas empresas do setor sucroalcooleiro, promovem a preocupação e responsabilidade com o meio ambiente, proporcionando um ganho de imagem e diferencial competitivo. Ter a imagem institucional associada à preservação ambiental facilita a entrada das empresas em mercados consumidores mais exigentes podendo atrair novos investimentos e financiamento de capital de terceiros.

## BIBLIOGRAFIA

ANP, Agência Nacional do Petróleo / Disponível em: http://www.anp.gov.br.

Brasil, Ministério de Minas e Energia – Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético do Ministério de Minas e Energia. Resenha Energética Brasileira Ano Base 2019. Disponível em: http://mme.gov.br

CGEE. (2009 p.536): Bioetanol Combustível uma oportunidade para o Brasil. Brasília: Centro de Gestão de Estudos Estratégicos.

COGEN (2020): Associação da Indústria de Cogeração de Energia, 2020

CONSECANA. Conselho dos Produtores de Cana de Açúcar, Açúcar e Etanol.

Elkington, J. (1999): Cannibals with forks. Canadá: New Society.

Flick, Uwe (2013): The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis.

Gonzaga, Carlos Alberto M. (2005): Marketing Verde de Produtos Florestais: Teoria e Prática; Revista Floresta, ISSN

Henry, R.J (2017 p.17): Basic Information on the Sugarcane Plant In; KOLE, C. Genetics, Genomics and Breeding of Crop Plants. New Hampshire; Science publishers, 2010 p.17

McDonough, William; Braungart, Michael (2014): Do Berço ao Berço – "Cradle to Cradle". Ed. Gustavo Gilli.

Raimundini, S.L; Campanholo, A.C; Gonçalves M.N; Tonin J.M.F. (2014). Chemical Control versus Biological Control Agent in the Fight against the Main Harmful Agente of Sugar Cane. International Journal of Advances in Management and Economics, 3 (4), pp. 102-08.

Santos, F; Colodette, J; Queiroz, J.H. (2013): Bioenergia e Biorrefinaria Cana de Açúcar e Espécies Florestais. Viçosa, MG, Universidade Federal de Viçosa.

Sebrae/Multivisão, (2008 p.13): Slideplayer: SIAMIG: Associação das Indústrias Sucroalcooleiras de Minas Gerais; Fórum Mineiro de Energia Renovável.

# *Empreendedorismo social e inovação social*

# EMPRENDER PARA EL CAMBIO: ESTUDIANTES IMPULSANDO LA INNOVACIÓN A TRAVÉS DEL MARKETING SOCIAL Y LA DIGITALIZACIÓN

**Reynaldo Rivera**
*(Universidad Austral)*

**Daniela Rodríguez Mincey**
**Sofía Fazio**
**Franco Lagomarsino**

**RESUMEN**

El Club Más es un grupo interdisciplinario de alumnos de la Universidad Austral en Buenos Aires, Argentina, creado para formar emprendedores proactivos y comprometidos con su desarrollo profesional y personal. Desde sus comienzos en 2017, organizó una amplia gama de actividades presenciales para estudiantes que fomentaron su crecimiento y legitimación en la comunidad educativa. No obstante, con la llegada de la pandemia del SARS-CoV-2 a comienzos del 2020, debió abandonar todo plan preexistente para innovar en el uso de herramientas digitales. Así se originó CIMAS, un evento multitudinario de dos jornadas por streaming basado en una estrategia de marketing social y procesos digitales. La estrategia fomentó la innovación y el emprendimiento, digitalizó al Club y aumentó su posicionamiento a nivel nacional. Este estudio de caso desarrolla cómo se abordó la idea a través del marketing social, y cómo se pudo aprender del proyecto para abordar la digitalización y nuevos desafíos a futuro como la pandemia y la nueva normalidad.

**Palabras clave**: marketing social, digitalización, gestión del cambio, emprendimiento social, club de estudantes

**ABSTRACT**

Club “Más” is an interdisciplinary group of students attending Austral University in Buenos Aires, Argentina, created with the mission to make proactive and committed entrepreneurs out of the student body. Since its inception in 2017, it has organized a wide range of in-person activities for students, which helped its growth and seated its reputation as a legitimate institution for the community. However, the 2020 SARS-CoV-2 pandemic forced the Club to rethink its plan for the academic year and innovate using online tools. CIMAS, a public online event streamed in the span of two days in aid of the ProSalud Foundation, was therefore executed using social marketing strategies in order to promote innovation and entrepreneurship, while digitalizing the Club’s processes and increasing its reputation on a national level. This case study develops how the idea was put forth through the lens of social marketing, and how the Club was able to learn from this crisis to potentially tackle new challenges in the future.

**Keywords:** social marketing, digitalization, change management, social entrepreneurship, student organizations

## 1. INTRODUCCIÓN

Fundado el 7 de septiembre de 2017 por un grupo interdisciplinario de alumnos de la Universidad Austral (Buenos Aires, Argentina), el Club Más fue creado por y para estudiantes con el fin de formar profesionales emprendedores proactivos y comprometidos con perseguir sus metas. Su misión es trascender la formación académica para ayudar a los estudiantes a convertirse en profesionales sobresalientes a nivel intelectual y personal, brindando experiencias únicas, formación de alto nivel y un espacio de networking.

Andrew Piscione, presidente y fundador del Club, comenzó a contactarse con fundadores de clubes de otras universidades, quienes le recomendaron empezar por algo "chico y puntual" para luego expandirse de acuerdo a los intereses de los alumnos. Con esa iniciativa nació Consultoría, la primera área del Club. "La idea era encontrar aficionados de un tema y facilitarles el camino para que se vuelvan extraordinarios en ello", afirma Piscione. En ese sentido, agregó: "Queríamos ser un medio para que los alumnos que quieren ir por más se junten y logren sus objetivos más fácil". Lo más importante para la iniciativa sería crear sinergias entre alumnos de diversas disciplinas, para evitar que las carreras permanecieran divididas en silos: "En la vida necesitás relacionarte con gente de distintos ámbitos". Desde allí, el equipo del Club Más, que fue creciendo y expandiéndose a todas las facultades de la Universidad Austral. Actualmente, cuenta con cinco áreas: Emprendimientos, Consultoría y Finanzas, Marketing, IT y Desarrollo Personal.

Los primeros años desde su creación fueron de iteraciones basadas en prueba y error, provocando, como consecuencia, la modificación constante del modelo de gestión, formatos y temáticas para la oferta de actividades. Como oferta de valor principal, el Club se focaliza en ofrecer actividades de acceso gratuito al público. Hacia el 2019 se realizó un pico histórico de 20 actividades, entre charlas encabezadas empresas locales y multinacionales, talleres con emprendedores argentinos renombrados, *challenges* interuniversitarios, e incluso el primer *after-office* recreativo de networking en la historia de la Universidad Austral dirigido a alumnos de grado, al que concurrieron alrededor de 400 personas.

Aunque limitando la participación en el equipo directivo únicamente a alumnos concurrentes de la Universidad, siempre estuvieron invitados a participar de las actividades tanto estudiantes no-miembros, graduados y profesores, como cualquier persona interesada en la comunidad universitaria. El "público objetivo" fue definido como estudiantes que no se conforman con las clases, curiosos porque saben que tienen mucho por aprender y por hacer, con actitud emprendedora, ganas de solucionar problemas y de dejar una marca positiva en el mundo.

Si bien el Club Más se consideraba encaminado en su objetivo de posicionarse como institución legítima dentro de la Universidad, el comité directivo detectó que todavía quedaba más por hacer para potenciar el emprendedurismo entre los estudiantes, especialmente el social, y que sus propuestas ocuparan el *top of mind* de la comunidad universitaria. Se buscaba el modo de impulsar la innovación social a través de una primera marca para los estudiantes en la categoría de actividades extracurriculares (Farris, 2010).

Aunque el comité concebía el 2020 como un año prometedor en materia de actividades y abordaje de los desafíos de reconocimiento y posicionamiento mencionados, la pandemia del SARS-CoV-2 y la cuarentena impuesta por el gobierno obligó al Club a cambiar de estrategia. El Club se vio una vez más obligado a generar un nuevo plan que no podía obviar los problemas con los que se enfrentaban de antemano. Como bien señala Ferrer (2014), cuando se trata de la gestión del cambio, el cambio es constante porque avanza junto a la tecnología, y, por ello, nadie está exento de participar en las transformaciones que ella suscita.

De ese modo, el Club Más reinventó su formato y organizó charlas y talleres transicionando hacia la digitalización de sus procesos. En el contexto contemporáneo, las innovaciones digitales pueden servir de complemento a la exploración de nuevas formas de cooperación entre compañías o la modificación de relaciones entre el Club y el público (Kiel et al., 2016 refiriéndose a Kagermann et al., 2013). De todas formas, luego de varios meses de ello, surgió en los miembros del Club la necesidad de generar impacto social tangible: una acción que pudiera influir en la realidad cotidiana y al mismo tiempo hacer crecer al Club. Fue así como nació CIMAS: un evento *online* sin precedentes para la comunidad educativa de la Universidad Austral y el país, que empleó estrategias de marketing social para no dejar a un lado la misión del Club Más en tiempos de dificultad.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

### Estudio del entorno y detectando *insights* en el público

En marzo 2020 el comité puso en marcha la elaboración de un plan alternativo para el año académico con el objeto de reemplazar el que habían preparado a fines del 2019, utilizando herramientas de comunicación en línea para suplantar los encuentros organizativos presenciales. Era de asumirse que el espacio físico donde se solían llevar a cabo las actividades

estaría clausurado por un tiempo indefinido: la cuarentena acabó restringiendo en sus hogares tanto a los invitados como al público, volcando todas las posibilidades de encuentro a un formato online que jamás había sido explorado por el Club.

Según Kotler y Zaltman (1971), la gestión del marketing ocurre cuando uno toma consciencia de una oportunidad para beneficiarse de una planificación más cuidada de relaciones de intercambio. En búsqueda de esa oportunidad, el Club Más elaboró una encuesta en el marco de la Cátedra de Marketing y Gestión de Empresas aprovechando el diseño de la asignatura para detectar los intereses de su audiencia, teniendo en cuenta, sobre todo, el hecho de que la cuarentena mutaría también sus formas de consumo habituales y actividades extracurriculares. 114 alumnos y alumnas regulares de la Universidad Austral respondieron a la encuesta elaborada en la plataforma digital de QuestionPro, una muestra adecuada para explorar inicialmente las tendencias buscadas. El instrumento consistió de 27 items obligatorios de opción múltiple y dos preguntas abiertas opcionales. Tal como indica Godin, conocer a la audiencia objetivo es crucial en el proceso de marketing, y para hacerlo debe entablarse una conversación con ella: se debe "escuchar lo que pide y dar lo que quiere" (2018). Tres *insights* principales fueron extraídos de los resultados, que más adelante darían origen al evento CIMAS para profundizar dicha relación con el público.

## *A. Creciente interés por plataformas de aprendizaje online*

Los resultados revelaron un especial interés del público en cursos y talleres de modalidad online. Las figuras 1 y 2 revelan cómo antes de la cuarentena pocos se habían abocado alguna vez a un curso, workshop o taller online, y cómo su comportamiento cambió drásticamente en el plazo de dos meses, reduciendo de 68% a 15% el número de alumnos que nunca asistieron a una actividad online extracurricular.

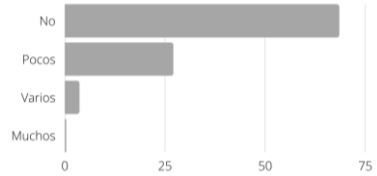



Fig. 1 - ¿Asistías a cursos, workshops o talleres extracurriculares en modalidad online previo a la cuarentena? (en %). Fuente: Club Más Austral

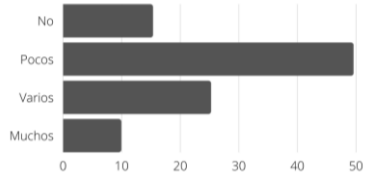



Fig. 2 - ¿Comenzaste a hacer cursos, workshops o talleres extracurriculares en modalidad online durante la cuarentena? (en %). Fuente: Club Más Austral

### *B. Asistencia: propuesta de valor y precio*

Para aumentar la asistencia a los eventos, el Club Más acordó con la Universidad la posibilidad de ofrecer créditos universitarios. Sin embargo, como se observa en la figura 3, la clave no era solo el precio sino también la propuesta de valor de las actividades.




Fig. 3 - ¿Por qué asististe o asistís a las actividades del Club Más? (en %). Fuente: Club Más Austral

Este estudio además sirvió para reafirmar una intuición: el problema principal no era el aislamiento obligatorio, sino la falta de una estrategia de marketing social que aumentara el posicionamiento a través de una propuesta de valor basada en el servicio.

### *C. Fragilidad en el reconocimiento de la marca*

En el estudio de públicos, el Club solicitó a los encuestados describir la iniciativa con sus propias palabras. Gran parte de las respuestas eran erróneas o confusas. En la Figura 4 se enlistan algunas respuestas representativas del problema: la mayoría de los estudiantes (61.06% de la muestra según la pregunta "Antes de realizar esta encuesta, ¿habías escuchado hablar del Club Más Austral?") conocían la iniciativa, pero una minoría podía explicar con certeza de qué se trataba. Esto se corroboró más aún en la pregunta "¿Sabés de qué se trata la organización y lo que hacen?", donde 50.72% respondió "Más o menos", 33.33% que "Sí", y el resto de 15.94% que "No".

| Inexactas o desacertadas | Aproximadas o acertadas |
|---|---|
| No sé *[o similar, 17 veces]* | Es un club de alumnos que hacen actividades formativas para todas las carreras. Solo la conozco por los créditos. |
| Competencia concurso | Charlas de temas diversos que no se quedan en la teoría sino que interpelan la actualidad circundante. El Instagram de Club+ es interactivo. |
| Grupo de ex-alumnos dedicados al emprendimiento | Organización de alumnos de la Austral encargados de planear charlas y actividades extracurriculares |
| Centro de estudiantes | Un club que brinda contenidos y charlas de emprendimiento, crecimiento y desarrollo profesional y personal. |
| Personas que ayudan a que funcione mejor | Un club dirigido por los mismos alumnos que busca proponer actividades para que aprendan más, especialmente aquellas necesarias para el mercado laboral |

Fig. 4 - Selección de respuestas sobre el reconocimiento del Club Más Austral. Fuente: Club Más Austral

**#CIMAS2020 y el marketing social al rescate**

El marketing social es definido por Kotler y Zaltman como "el diseño, la implementación y el control de programas calculados para influenciar la aceptabilidad de ideas sociales e involucrando consideraciones de producto, planeación, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados". Una estrategia de marketing social permitiría al Club orquestar distintos nodos (Ruelas Gossi, 2010), entre los que se encontraban inicialmente empresas, emprendedores y participantes, generando sinergias de las cuales se beneficiaran todos los involucrados, con el propósito de fomentar el espíritu social emprendedor en los jóvenes, aumentando consecuentemente el awareness del Club Más y posicionándolo como un semillero de profesionales enérgicos e innovadores. Al mismo tiempo, en respuesta a la crisis sanitaria, el Club reconoció otro objetivo: sensibilizar a los jóvenes en la importancia de ayudar a grupos de riesgo que necesitaban apoyo y financiamiento de emergencia. El marketing es una oportunidad de cambiar la cultura para mejor (...) y una oportunidad para servir al prójimo (Godin, 2018). De esta forma, el evento se construyó con un doble propósito: que los jóvenes pudieran impactar en el futuro emprendiendo, mientras tomaban consciencia de la posibilidad de ayudar a los que más lo necesitaban en el presente.

La pandemia permitió la exploración de los eventos online. Debido al aislamiento, hubo un *boom* de workshops, webinars y charlas online, corroborado más aún por la encuesta. Luego de realizar con éxito 17 actividades remotas sobre diversas temáticas, el equipo del Club Más se planteó cómo podían dejar de tener un rol pasivo de organizadores de charlas, para tomar una postura activa y causar un cambio en el mundo mientras trabajaban sobre el reconocimiento del Club, en y por fuera de la Universidad. Es así como a principios de septiembre de 2020 se sugirió producir un gran evento online que trascendiera los límites de la Universidad, impulsado por una estrategia innovadora de marketing social.

***A. Estrategia de marketing***

El equipo de CIMAS optó por las 4Ps actualizadas de Kotler (personas, procesos, programas y *performance)* para la estrategia de marketing. En cuanto a las personas, dado que "los empleados son parte fundamental para el éxito del marketing" (Kotler, 2012), se hizo gran hincapié en la formación de un equipo de trabajo, compuesto por miembros del equipo del Club y voluntarios. Por la diversidad de las tareas, se decidió formar un equipo diverso e interdisciplinario organizado en subequipos de producción y gestión del proyecto, comunicación y marketing, *recruiting*, presentadores, equipo técnico (logística) y producción. Los equipos de la organización procuraron empatizar con los potenciales usuarios de CIMAS a través de las preguntas para el diseño de la propuesta de valor: ¿qué motivaría a un joven a asistir a CIMAS? ¿A quiénes les gustaría escuchar? ¿En qué horario estaría más propenso a participar?

Los procesos, es decir "toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de marketing", se definieron a través de reuniones de lluvia de ideas, un diagrama Gantt y un calendario de contenidos para guiar al equipo. En cuanto a los programas, CIMAS se definió como una "experiencia online para emprendedores" porque fue una propuesta integral y variada para inspirar a los jóvenes que quisieran seguir el camino del emprendedor. Inmersivo e intensivo, el evento duraría dos días y cada jornada tendría una extensión de cuatro horas. Se transmitiría vía streaming por Youtube, y los asistentes podrían incorporarse de manera gratuita. Habría varios formatos de exposiciones: por un lado, charlas dictadas por emprendedores sobre temas como creatividad, impacto social, claves para crecer, inversores, entre otros; y por otro, talleres dictados por empresas como Google, Amazon y IBM con herramientas útiles para emprendimientos, como técnicas de UX y UI, Herramientas de Google, Minimum Viable Product y E-commerce. Además, se coordinó un panel sobre emprender en el rubro de la moda y se realizó una entrevista exclusiva e inédita a los 4 fundadores de Sirena, una *start-up* de tecnologías digitales. CIMAS sería un evento único en la Argentina y una

propuesta que se diferenciaría de otras iniciativas similares, ya que se convertiría en el primer evento organizado por estudiantes en lograr reunir emprendedores y compañías de tal calibre en pos de un propósito solidario.

La Fundación ProSalud es una organización sin fines de lucro que ayuda a que niños y adultos de bajos recursos económicos puedan recibir tratamientos de mediana y alta complejidad en el Hospital Universitario Austral. Con la llegada de la pandemia, los eventos presenciales con los que acostumbraban a recaudar fondos, como los torneos de golf y cenas solidarias, se vieron frustrados e imposibilitados. El Club Más entró en contacto con la organización y concluyó que sería una causa coherente a la que valdría la pena aportar. Así se pudo elaborar conjuntamente una estrategia de promoción de la solidaridad a través de una campaña de donativos durante el evento para concientizar a los participantes de CIMAS, impulsando a donar  a la fundación.

Finalmente, *para medir la performance* CIMAS capturó tanto resultados financieros (donaciones), como el crecimiento del capital de marca (seguidores en redes, interacciones, visitas, etc.) y otras implicaciones como el aporte a la comunidad y al ecosistema emprendedor.

Gosselin (2005) define a los indicadores de *performance* como valores tangibles utilizados para medir, comparar y operar la ejecución general de una organización. Menéndez Novoa et al, (2012) reconocen que los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades dificultosas de medir, como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción. Con ello en mente, el Club Más decidió que para que el evento pudiera considerarse exitoso debía conseguir al menos U$D350 en donaciones y 750 asistentes, por lo que se diseñó un embudo de marketing (*funnel*) de marketing orientado hacia dichos *Key Performance Indicators* (KPIs).

La decisión de los KPIs de donativos se basó en que dicha cantidad de donaciones equivaldrían a atención pediátrica para más de 50 niños, con un costo aproximado de U$D6 cada una: se estimó que un 20% de los asistentes podrían donar al menos U$D2,38, por lo que se requerían 750 asistentes totales para alcanzar la cifra. Además, se determinó que 750 asistentes sería un objetivo aceptable y realista, en tanto que con una permanencia promedio de 1 hora en un evento de 8 horas aproximadamente se podría mantener un promedio de participantes cercano a 100 durante todo el evento. Se calculó que sólo un 50% de los inscritos asistirían finalmente al evento, por lo que se fijó un objetivo de obtener 1500 inscriptos a través de la landing page del Club Más.

***B. Branding***

Entre todos los nombres que se habían propuesto en el proceso de *branding*, CIMAS fue elegido por ser corto, memorable y por cargar con un gran potencial metafórico-visual. CIMAS representa la visión característica de un emprendedor exitoso: similar a quien escala una montaña, quien no busca simplemente alcanzar la cima, sino que le da significado al camino, interpela su propósito personal y recuerda la razón de seguir esforzándose. Otra de las características es que incluye la palabra "MAS", conforme con el *naming* del Club Más. Como slogan, se elaboró: "Una visión, una actitud, un propósito", aludiendo a que si bien hay una visión, uno no es menos exitoso por no estar en "la cima", porque lo crucial es lo que se aprende en el camino.

El isologo fue diseñado como una letra "C" a base de montañas, estableciendo una asociación directa con el nombre. La tipografía resalta la sílaba "MAS", reforzando la relación con el Club. Para la paleta cromática del evento se escogieron distintos tonos de violetas y rosas que connotaran elegancia y modernidad, asociados también a la sabiduría y la creatividad. Las imágenes utilizadas fueron de paisajes de montañas y personas escalándolas, lugares que comunicaran amplitud para transmitir la idea de que es un camino arduo y largo, pero noble.




Fig. 5 - Selección de flyers de promoción del evento. Fuente: Club Más Austral

***C. Comunicaciones integradas de marketing***

Para la promoción se emplearon dos modelos: la herramienta de embudo RACE y la matriz PESO. En la fase de *reach* del modelo RACE (Chaffey, 2020), se utilizaron Instagram Ads, marketing de contenido en redes sociales (Twitter, Instagram y LinkedIn) y asociaciones para aumentar el alcance y el *awareness.* En la fase de *act*, se condujo a los interesados a una *landing page* en la que podían inscribirse. Además, se utilizó una estrategia de *remarketing* para que quienes llegaban a la landing page pero no se inscribían, es decir, que no se convertían en *leads*, continuaran recibiendo los anuncios en Instagram. En la etapa *convert*, se le enviaba un mail a los inscriptos con el link de ingreso al *streaming*, para que accedan al evento. En la última etapa, *engage*, consideró que una donación efectiva a la Fundación ProSalud sería la culminación óptima del proceso.

La matriz PESO (Dietrich, 2020) es un modelo que simplifica la estrategia de medios clasificándolos en cuatro tipos: *paid media, earned media, shared media* y *owned media*. El *paid media*, correspondía a los anuncios ya mencionados, con una segmentación a un público ubicado geográficamente en Argentina y con intereses en emprendedurismo, tecnología. En cuanto al *earned media*, se implementó una estrategia de relaciones públicas para llegar a los medios locales y que cubrieran al evento como noticias en sus portales. Para el *shared media*, se logró etiquetando a los speakers en las publicaciones de redes sociales para que ellos compartan el contenido y llegar a sus seguidores. Además, se realizaron acuerdos con otros organismos de la Universidad y con organizaciones que nuclean emprendedores, como Endeavor Argentina, la red de apoyo emprendedor más grande del país, para que colaboraran con la difusión y así aumentar el alcance. Al *owned media* corresponden la página web del evento que ampliaba la información del evento, el Club Más y la Fundación ProSalud, y que contaba con un formulario de inscripción y vínculos a las cuentas propias en redes.

**Alcanzar la cima: el triunfo de la iniciativa y una visión para el futuro**

CIMAS se transmitió en vivo el 21 y 22 de octubre a través de YouTube Live, utilizando la plataforma StreamYard como estudio virtual. Ambas jornadas del evento fueron presentadas por Sofía Altuna, *influencer* en TikTok e Instagram y alumna de la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral, cuya popularidad en redes sociales generó tracción adicional de sus seguidores hacia el evento. Además, fue la encargada de recordar entre medio de las exposiciones el fin social del evento. Se recaudó un total de U$D416 en donaciones, lo que equivale en Argentina a una atención especializada pediátrica en consultorio para aproximadamente 69 niños y/o niñas de sectores vulnerables. Además, según las estadísticas de YouTube Studio, durante los días del evento se contó con 1764 usuarios únicos en vivo, 3095 visitas totales durante ambos días del evento y 1244 horas de reproducción. Asimismo, el 36,5% de los visitantes tenían entre 18-24 años, y 36,2% entre 24-34 años, lo que demuestra la alineación del evento a un público de jóvenes y "futuros emprendedores". Como pico del evento se contó con 243 usuarios conectados en simultáneo. En cuanto a las redes sociales, los seguidores de Instagram de la cuenta del Club Más aumentaron en un 33%, es decir que, desde el inicio de la campaña hasta el fin del evento, se obtuvieron 352 nuevos seguidores. El evento fue cubierto por tres medios periodísticos locales[23] y una revista especializada de emprendimientos y PyMES[24].




Fig. 7 - Captura de la entrevista a Mateo Salvatto, emprendedor social argentino, en el día 2 de CIMAS

Al haber sido la primera incursión del Club Más en la organización de un evento de tal magnitud, las analíticas recopiladas demostraron un nivel de éxito que incluso el comité no estaba seguro de que era posible alcanzar. Si bien los KPIs fueron elaborados como objetivos alcanzables, específicos, medibles, relevantes y cronológicamente admisibles, como indica la metodología de management SMART (Doran, 1981), CIMAS no dejó de ser un experimento inspirado en experiencias ajenas y que estaba sujeto a un posible grado de fracaso. Lejos de ese escenario, el output resultó positivo, e incluso fue

23 Pilar Hoy: http://pilarhoy.com.ar/cimas-estudiantes-y-emprendedores-juntos-para-causar-impacto/destacados/
Noticia Norte: https://www.noticianorte.com/cimas-estudiantes-y-emprendedores-juntos-para-causar-impacto/
Zona Norte Hoy: https://www.zonanortehoy.com/pilar/2020/10/25/cimas-estudiantes-emprendedores-juntos-para-causar-impacto-88248.html

24 Revista FODA: https://revistafoda.com.ar/cimas-estudiantes-y-emprendedores/

elogiado por miembros del cuerpo docente de la Universidad como un evento sin precedentes en la historia de actividades autogestionadas por alumnos de la Universidad Austral.

## 3. PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

**Pregunta 1:** ¿De qué maneras se hizo uso del marketing social para el evento CIMAS para intentar solucionar problemas del Club Más?

CIMAS orquestó diversos nodos para organizar una actividad gratuita a beneficio de una fundación en necesidad de donaciones de emergencia ante la crisis sanitaria. Una respuesta óptima entrelazará la estrategia de marketing empleada por el Club Más, con el propósito concreto del marketing social: orientar las metas hacia un fin social, siendo "una oportunidad de cambiar la cultura para mejor (...) y para servir al prójimo" (Godin, 2018). También reconocerá que dicha estrategia sirvió a los fines institucionales del Club Más, ya que acercó a participantes nuevos a sus actividades y reforzó su imagen y reconocimiento de marca.

**Pregunta 2:** CIMAS se debió planificar y ejecutar en el plazo de poco menos de dos meses. Elabore una lista de pros y contras de ejecutar un proceso acelerado de cambio como este.

Una respuesta apropiada se enfocará en los riesgos que conlleva una operación apresurada, pero reconocerá las ventajas de no estancarse en planes obsoletos y avanzar con nuevas propuestas adecuándose al contexto constante de cambio. Identificará puntos débiles y fuertes de la producción de CIMAS, acorde al criterio de quien responde, que den fe de su comprensión de la gestión del cambio que subyace en las decisiones del Club.

**Pregunta 3:** Usted se encargará del marketing del Club Más y tiene que pensar la estrategia de marketing para una segunda edición de CIMAS en 2021. ¿Cuál sería su propuesta?

Utilizando como principal recurso lo desarrollado en la introducción al caso y demostrando entendimiento de su desarrollo, una respuesta apropiada tendrá en cuenta la naturaleza del Club Más y su misión, visión y valores, para detallar un plan de acción acorde. Preferiblemente, concederá que la llegada de la pandemia es un punto de inflexión para recordar que, por más de que exista un plan preexistente, todo plan está sujeto a modificaciones dada la incertidumbre que implica el futuro.

## 4. CONCLUSIONES

La primera edición de CIMAS alcanzó un éxito que superó las expectativas del equipo y sorprendió a la comunidad universitaria. Sin embargo, más allá la *performance* medible, CIMAS fue una iniciativa de marketing social que colaboró con la aceptabilidad y la promoción de la innovación y el emprendedurismo joven en la Argentina, así como de la consigna de que incluso en tiempos difíciles y complejos, como lo es una pandemia, se pueden generar iniciativas para ayudar a quienes más lo necesitan.

Otro punto no menor fue promover la federalización del emprendedurismo. La Argentina se caracteriza por concentrar su mayor riqueza, población y oportunidades en la Provincia de Buenos Aires, y una gran desigualdad en las provincias del interior. En ese sentido, el formato online permitió acercar la iniciativa a todo el país y, si bien no se contabilizan estadísticamente, en las interacciones por chat del evento se evidenció esa diversidad de procedencias de los asistentes. Los puntos a mejorar están relacionados con la anticipación de la organización y definición del cronograma y de pensar estrategias que permitan obtener un mayor porcentaje de donantes.

Se destaca el compromiso del equipo, ya que este fue una pieza clave para poder crear y distribuir un valor auténtico. El Club Más accionó y se proyecta a futuro acorde a las palabras de Seth Godin (2018): uno debe emprender en algo que le vaya enorgullecer más adelante. La mejor manera de contar la propia historia y hacer marketing es creando algo con espíritu, canalizando valor a las vidas de la gente a las que se quiere servir y repitiendolo una, y otra, y otra vez.

## BIBLIOGRAFIA

Chaffey, D. (2020, 22 de agosto). RACE marketing model definition - What is?: Digital marketing Glossary. Recuperado el 15 de noviembre, 2020, de https://www.davechaffey.com/digital-marketing-glossary/race-marketing-planning-model/

Dietrich, G. (2020, 7 de septiembre). What Is the PESO Model...and How Do I Use It? Recuperado el 15 de noviembre, 2020, de https://spinsucks.com/communication/peso-model-breakdown/

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. Management Review, 70, 35-36.

Farris, Paul W.; Neil T. Bendle; Phillip E. Pfeifer; David J. Reibstein (2010). Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

Ferrer, Juan. (2014). Gestión del cambio. LID Editorial Empresarial: Colombia

Godin, S. (2018). This is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn To See. Portfolio Penguin.

González-Fernández-Villavicencio, N., Menéndez-Novoa, J. L., Seoane-García, C., San-Millán-Fernández, M. E. (2013). Revisión y propuesta de indicadores (KPI) de la Biblioteca en los medios sociales. Review and proposal of indicators (KPI) for Library and Social Media. Revista española de documentación científica, 36(1).

Gosselin, M. (2005). An empirical study of performance measurement in manufacturing firms. International journal of productivity and performance management, 54(5-6), 419-437

Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). National Academy of Science and Engineering. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: Final report of the Industrie 4.0 Working Group. National Academy of Science and Engineering: Munich, Germany.

Kiel, D., Arnold, C., Collisi, M., & Voigt, K. I. (2016, May). The impact of the industrial internet of things on established business models. In Proceedings of the 25th international association for management of technology (IAMOT) conference (pp. 673-695).

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing. México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. Journal of marketing, 35(3), 3-12.

Ruelas-Gossi, A. Sull, D. L., (2010). Strategic orchestration. Business Strategy Review, 21(4), 58-63.

# REAPROVEITAR PARA ALIMENTAR E RECUPERAR SORRISOS! O MOVIMENTO RE-FOOD

**Sandrina B. Moreira**
*(Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, CICE e BRU-IUL Portugal)*

**Jéssica Fialho**
**Madalena Mestre**
**Mariana Lopes**
**Tânia Vicente**

**RESUMO**
A Re-food é uma organização de apoio social orientada inteiramente por voluntários. Criada em 2011, só em 2013 foi reconhecida como Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS). Tem como objetivo principal acabar com a fome e com o desperdício alimentar em Portugal, desempenhando, assim, um papel proactivo rumo aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030.
A Re-food é inovadora, no nosso entendimento, pois recolhe alimentos de restaurantes, supermercados, entre outros, que não podem ser vendidos, mas encontram-se consumíveis, entregando-os aos mais necessitados, tentando assim eliminar o desperdício e a fome.
Tem como visão um mundo onde todos têm acesso a alimentos de que necessitam e que todos os alimentos produzidos sejam devidamente aproveitados para alimentação.

**ABSTRACT**
Re-food is a social support organization run entirely by volunteers. Created in 2011, it has been recognized as a Private Social Solidarity Institution (IPSS) since 2013. Its main objective is to end hunger and food waste in Portugal, and, therefore, actively committed to the Sustainable Development Goals of the 2030 Agenda.
Re-food is innovative, in our understanding, as it collects food from restaurants, supermarkets, bakeries, among others, which can't be sold but are still consumable, delivering them to the most needy, thus eliminating food waste and hunger. Its vision is a world where everyone has access to the food they need and that all food produced is properly used for consumption.

## 1. INTRODUÇÃO:

O presente estudo de caso apresenta a organização social Re-food criada por Hunter Halder, identificado na Figura 1, visando acabar com o desperdício alimentar e com a fome, inicialmente em Lisboa, futuramente na totalidade do país.

**Figura 1**. Hunter Halder, fundador de Re-food.




Fonte: JN (2020).

A associação Re-food, intitulada *Re-food 4 Good*, foi criada em 2011. Dois anos mais tarde, foi-lhe concedido o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS). Segundo a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), estas entidades da economia social definem-se como: "pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público" (CASES, 2020, p. 4).

O movimento Re-food é inovador pois soluciona problemas como a fome e o desperdício alimentar, recolhendo as sobras de alimentos de vários locais e entregando-os, através de voluntários, às pessoas com necessidades alimentares. Na Figura 2 encontra-se esquematizado o método de funcionamento da Re-food.

**Figura 2**. Como funciona a Re-food.




Fonte: [https://www.re-food.org/pt], consultado em 19/11/2020.

A Re-food acredita que todos os cidadãos têm o direito de serem respeitados e alimentados, e que todos os cidadãos deveriam fazer parte e desenvolver a solidariedade comunitária. Acredita ainda que se deve diminuir o impacto ambiental, e que com boa vontade, esforço comum e organização é possível acabar com a fome no mundo e o desperdício de alimentos (Re-food, 2020a).

Além de ser organizada a 100% por voluntários, ainda trabalha com um modelo de baixo custo e alta produtividade que acaba por melhorar a qualidade de vida de várias pessoas carenciadas.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

A missão da Re-food consiste em tentar eliminar o desperdício de alimentos e a fome, envolvendo toda a comunidade numa causa comum, em cada região de Portugal. Atua na comunidade e para a comunidade, trabalhando sem salários e todos os investimentos e/ou custos, caso existam, são unicamente em prol da sua missão.

A visão futura que a Re-food tem sobre o mundo é de um lugar onde todos possuam a comida de que necessitam e onde não exista desperdício. Todos os alimentos confecionados irão ser consumidos e a comunidade participa ativamente na solução de problemas sociais.

Atualmente existe uma superprodução de alimentos e cerca de um terço acabam no lixo. Acresce que uma em cada oito pessoas não têm acesso aos alimentos de que necessitam. A Re-food é inovadora ao se propor inverter essas tendências negativas, através do resgate de comida e dando-a às pessoas carenciadas.

Esta instituição proporciona um trabalho exemplar de sustentabilidade económica, ambiental e social, ao nível da comunidade, a saber (Re-food, 2020b):

- Sustentabilidade económica: Todos os alimentos são doados pelos parceiros de fontes de alimentos, o espaço de trabalho operacional também é oferecido e todo o trabalho é executado por voluntários. Os custos são, assim, baixos e muitas vezes são financiados de boa vontade pela comunidade.
- Sustentabilidade ambiental: A maior parte da recolha feita é realizada a pé, de bicicleta ou através de veículos elétricos, que foram doados à Re-food, reduzindo, portanto, o impacto ambiental.

- Sustentabilidade social: A interação dos diversos voluntários, de diferentes gerações, produz um ambiente de cooperação e boa vontade, que permite que o trabalho seja facilmente realizado em prol da comunidade.

Em 2011, Hunter Halder não entendia o porquê de haver tanto desperdício de alimentos e pretendeu, assim, criar uma alternativa para este problema. Todos os dias, toneladas de comida em perfeito estado eram deitadas para o lixo, porque "supostamente" não havia outra alternativa, e decidiu então criar o movimento Re-food para solucionar esse problema.

Inicialmente, tinha como seu principal objetivo fazer de Lisboa a primeira cidade do mundo sem desperdício. Para tal, recolhia a comida não consumida em restaurantes e pastelarias, e apenas com a sua bicicleta levava a mesma para as pessoas necessitadas. O projeto evoluiu rapidamente, atraindo voluntários do mesmo bairro onde as recolhas ocorriam (Re-food, 2020c). Em 2020, a Re-food tem como principal plano de atividade assegurar a continuidade dos 53 núcleos que neste momento dispõe ao longo de Portugal. Conta ainda com mais de 5000 beneficiários, 6500 voluntários e 25000 pessoas da comunidade envolvidas.

O voluntariado é o sustentáculo da Re-food; provenientes das mais variadas classes sociais, mas sempre com o mesmo objetivo: combater o desperdício e ajudar quem precisa (Re-food, 2020d). Como sustenta uma voluntária da Re-food: "é absurdamente incrível e inacreditável pensar que aquela quantidade enorme de comida que recolhemos, preparamos e distribuímos, todos os dias, há pouco tempo iria para o lixo. Desta forma, é com um enorme orgulho que faço parte desta instituição, que conta com o apoio de inúmeras empresas e que atua a nível local, mas com um objetivo GLOBAL" (Crescer Responsável, 2015).

A Re-food é constituída por pessoas que trabalham nas cozinhas das entidades parceiras e que investem alguns minutos dos seus dias a colocar as sobras de comida que estão em bom estado, em embalagens da Re-food, ao invés de deitar fora. Existem também centenas de voluntários que investem o seu tempo na recolha de alimentos, preparação ou distribuição dos mesmos. Para que as refeições cheguem ao seu destino final são necessárias as seguintes etapas (Re-food, 2020e):

- Resgate: É efetuado pelos seus parceiros fornecedores que resgatam o excesso de comida e, posteriormente, fornecem às equipas de recolha diariamente.
  É a própria Re-food que fornece os recipientes para a comida, chegando também a horas para que seja possível garantir custo zero e uma recolha máxima de alimentos, permitindo assim minimizar o impacto para os seus parceiros.
- Recolha: As equipas voluntárias fazem rotas diariamente, de modo a recolher a comida junto dos parceiros. Os voluntários trabalham cerca de 2 horas, uma vez por semana, movimentando-se a pé, de bicicleta ou de automóvel.
- Embalagem: Outras equipas voluntárias reúnem-se no Centro de Operações para separar a comida recolhida em embalagens. Estes trabalham também 2 horas por semana.
- Distribuição: As equipas de voluntários entregam as embalagens às famílias na própria noite. A maioria dos beneficiários desloca-se à porta da Re-food, mas como alguns encontram-se deslocados, foram criados pontos de distribuição de cabazes um pouco mais perto das suas casas. As pessoas que não têm mobilidade recebem diretamente nas suas residências. A totalidade dos alimentos recolhidos são entregues aos que precisam deles o mais rápido possível.

São várias os parceiros que ajudam a Re-food a mais facilmente concretizar a sua missão, nomeadamente: PT Fundação, Hotéis Real Portugal, Send It, Rock In Rio, Zomato, Sic Esperança, Rock In Law, Fundação EDP, Montepio. Por outro lado, existem os parceiros executivos, como sejam PLMJ, KPMG, Silliker e, mais recentemente, a Primavera e a McKinsey, através da Fundação Manuel Violante, que providenciam um apoio inestimável nas suas áreas de especialização (Re-food, 2020f).

Supermercados, tais como Aldi, Continente, Pingo Doce e Auchan, doam todos os seus alimentos que já não são vendáveis, mas que ainda podem ser consumidos (Aldi, 2020; Pingo Doce, 2020). Nas palavras do fundador da Re-food: "encontrámos na Missão Continente um parceiro que apoia este objetivo [tentar acabar com a fome, combatendo o desperdício alimentar] e que tem o poder de chegar a todos os portugueses, acelerando o processo de consciencialização do desperdício e sensibilizando para a realidade que o excesso de uns é a falta de outros, convidando assim todos os portugueses a solidarizar-se" (Missão Continente, 2020).

Além de cafés, restaurantes, hotéis, e bares, várias escolas e hospitais ao longo do país ajudam a Re-food e doam também os seus excedentes do refeitório/bar (CHL, 2015; EBGC, 2016). Durante a época natalícia, a Re-food contou ainda com inúmeras ajudas, com destaque para a parceria Uber/UberEats, em que se criou um menu virtual e a comunidade doou dinheiro e tempo para ajudar os mais necessitados (Venâncio, 2017).

As parcerias da Re-food não se "resumem a comida". Por exemplo, os Correios de Portugal (CTT) doaram uma carrinha à Re-food, permitindo que mais facilmente conseguissem entregar os alimentos (CTT, 2020). Destaque ainda para a "Too Good To Go", uma organização que também combate o desperdício alimentar e que uniu esforços com a Re-food, numa parceria que visa ajudar os portugueses a contribuir diretamente para o crescimento do trabalho voluntário da associação com doações monetárias. Segundo Hunter Halder, fundador da Re-food, "a parceria com a Too Good To Go é uma mais-valia na nossa luta contra o desperdício alimentar. Infelizmente, o desperdício alimentar é tanto, que são precisos cada

vez mais entidades para resolver o problema e, por isso, a Re-food está pronta para unir esforços com a Too Good To Go para que juntas reforcem a economia circular e solidária" (Empreendedor, 2019).

Sendo parceiros da Re-food, todos têm direito a usar o "selo" da Comunidade Solidária e Sustentável que está identificado na Figura 3, simbolizando estabelecimentos que estão sem desperdício de alimentos.

**Figura 3**. Selo da Re-food.




Fonte: CHL (2015).

A Re-food ao longo destes anos tem conquistado várias distinções, a começar, desde logo, pelo prémio "Voluntariado Jovem do Banco Montepio", em 2011; o impulso que a instituição precisava, apenas com seis meses de atividade (Coelho, 2014). Em 2014 houve um evento anual de caridade "Rock'n'Law", organizado por advogados sobre a temática da "fome", e a Re-food foi o projeto escolhido para a angariação de fundos (Rock'n'Law, 2014). Também em 2014 foi feito um movimento organizado pela Santa Sé, em Roma, em que mais de 150 movimentos populares se reuniram para conseguir encontrar soluções para os problemas de direitos humanos, e a Re-food teve a honra de ter sido incluída como uma das alternativas disponíveis (Re-food, 2020g). Em 2015, no evento anual "Marketeer Marketing Awards", o prémio de Responsabilidade Social foi atribuído à Re-food (Revista Marketeer, 2015).

## 3. PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO:

**Pergunta 1.** Devido ao Covid-19, muito dos seus parceiros fecharam (JN, 2020). Que soluções para que a Re-food possa "dar a volta" e ajudar quem precisa?

Devido a ser uma organização constituída por voluntários e dependente do setor da hotelaria e restauração, muitos dos seus parceiros encerraram os estabelecimentos com o atual contexto pandémico, enquanto outros reduziram consideravelmente o seu nível de atividade, deixando assim a Re-food com poucas fontes de alimento.

**Pergunta 2**. Que outras alternativas podem estar ao dispor da Re-food para evitar o desperdício alimentar, para além das já existentes?

A Re-food compromete-se a recolher todos os excedentes de restaurantes, supermercados, cafés, pastelarias, hospitais, escolas, afins, e entrega-os no próprio dia a quem mais necessita.

**Pergunta 3**. Como é que a Re-food pode ter acesso a mais alimentos, além dos meios já mencionados?

## 4. CONCLUSÕES:

No estudo de caso Re-food, apresentámos esta organização social sem fins lucrativos (IPSS), conduzida inteiramente por voluntários que recolhem o excesso de comida nos restaurantes, supermercados, padarias, entre outros, e distribuem por aqueles que são carenciados. Desta forma, pretende reduzir o desperdício de alimentos, diminuindo a fome e reduzindo a quantidade de resíduos que, de outra forma, acabariam nos aterros sanitários.

Teve inicialmente o objetivo de transformar Lisboa na primeira capital urbana sem desperdício alimentar e sem fome. Contudo, devido à grande aderência e ajuda por parte da população, o projeto expandiu-se rapidamente por todo o território português, sendo neste momento composto por 53 núcleos e 6500 voluntários.

Constatámos ainda que, face à situação atualmente vivida com a pandemia Covid-19, a Re-food apresentou algumas dificuldades em manter os núcleos abertos, de forma a dar resposta a todos os pedidos que neste momento crítico aumentaram consideravelmente. Após alguns meses de encerramento, a Re-food conseguiu encontrar algumas soluções; uma delas consistiu em distribuir às pessoas necessitadas bens essenciais fornecidos pelo Banco Alimentar contra a fome, como cabazes cheios de enlatados, arroz, entre outros géneros alimentícios, em vez de distribuir comida já confecionada.

Concluímos, portanto, que a Re-food tem um papel fundamental na sociedade relativamente à sustentabilidade económica, ambiental e social que diariamente personifica.

## BIBLIOGRAFIA


Aldi (2020), Os nossos parceiros, https://www.aldi.pt/responsabilidade/compromisso-social/os-nossos-parceiros.html, consultado em 11/11/2020.

CASES, (2020), Identidade das IPSS, https://www.cases.pt/identidade-das-ipss/#, consultado em 11/11/2020.

CHL (2015), CHL, UNISELF e Re-food unem-se contra a fome e o desperdício alimentar, Centro Hospitalar de Leiria, http://www.chleiria.pt/comunicacao-social/noticias-eventos/-/chl-uniself-e-re-food-unem-se-contra-a-fome-e-o-desperdicio-alimentar-275/, consultado em 11/11/2020.

Coelho, A. (2014), A ideia mais simples, afinal, era possível, Público, https://www.público.pt/2014/12/28/sociedade/noticia/a-ideia-mais-simples-afinal-era-possivel-1680505, consultado em 14/11/2020.

Crescer Responsável (2015), Refood - uma IPSS em crescimento, http://cresceresponsavel.blogspot.com/2015/04/refood-uma-ipss-em-crescimento.html, consultado em 12/11/2020.

CTT (2020), Comunidade e parcerias, Correios de Portugal, https://www.ctt.pt/grupo-ctt/sustentabilidade/comunidade/comunidade-e-parcerias, consultado em 11/11/2020.

EBGC (2016), Parceria com a Refood Alvalade, Agrupamento de Escolas de Alvalade, http://aealvalade.edu.pt/index.php/83-geral/604-ebgc-refood , consultado em 11/11/2020.

Empreendedor (2019), Too Good To Go e Refood aliam-se no combate ao desperdício alimentar, Empreendedor, https://www.empreendedor.com/too-good-to-go-e-refood-aliam-se-no-combate-ao-desperdicio-alimentar/, consultado em 11/11/2020.

JN (2020), Re-Food com atividade suspensa trabalha para encontrar soluções, Jornal de Notícias, https://www.jn.pt/nacional/re-food-com-atividade-suspensa-trabalha-para-encontrar-solucoes-11954431.html, consultado em 10/11/2020.

Missão Continente (2020), Doações, https://missao.continente.pt/node/2907, consultado em 11/11/2020.

Pingo Doce (2020), https://www.facebook.com/pingodoce/posts/3281209971967166/, consultado em 11/11/2020.

Re-food (2020a), Missão, Visão, Valores, https://www.re-food.org/pt/a-refood/missao-visao-valores, consultado em 10/11/2020.

Re-food (2020b), Sustentabilidade, https://www.re-food.org/pt/como-funciona/sustentabilidade, consultado em 09/11/2020.

Re-food (2020c), Ideias, http://www.re-food.org/pt/a-refood/ideia, consultado em 11/11/2020.

Re-food (2020d), Cidadãos, https://www.re-food.org/pt/comunidade/cidadaos-voluntarios, consultado em 12/11/2020.

Re-food (2020e), Ações práticas, https://www.re-food.org/pt/como-funciona/acoes-praticas, consultado em 11/11/2020.

Re-food (2020f), Empresas, https://www.re-food.org/pt/comunidade/empresas-executivas, consultado em 08/11/2020.

Re-food (2020g), Prémios, https://www.re-food.org/pt/a-refood/premios, consultado 10/11/2020.

Revista Marketeer (2015), https://www.facebook.com/Revista.Marketeer/photos/re-food-ganha-o-primeiro-pr%C3%A9mio-da-noite-em-responsabilidade-social/10153040311828143/, consultado em 14/11/2020.

Rock'n'Law (2014), Sexta edição do Rock'n'Law apoia projeto Refood, Diário Económico, https://www.rocknlaw.pt/xms/files/DE23junho14.pdf, consultado em 14/11/2020.

Venâncio. P. (2017), Uber e Re-food servem refeições a famílias carenciadas, Transportes em Revista, http://transportesemrevista.com/Default.aspx?tabid=210&language=pt-PT&id=57520, consultado em 11/11/2020.

# SPEAK NO COMBATE AO ISOLAMENTO IMPOSTO PELA COVID-19

**Arminda Paço**
*(Universidade da Beira Interior, Portugal)*
**Paulo Duarte**
*(Universidade da Beira Interior, Portugal)*
**Sofia Lopes**

**RESUMO:**

O projeto SPEAK teve início em 2014 e foi fundado por Hugo Menino Aguiar, leiriense que até então trabalhara como *Software Engineer* na OutSystems e como *Product Manager* na Google. Este projeto tem como objetivo combater as barreiras de inclusão social que os "não locais" sentem ao chegar a uma nova cidade, sendo estas a dificuldade de criação de uma rede de contactos com locais e a língua. Já em 2017 foi, então, criada a empresa não lucrativa que se dedica exclusivamente ao desenvolvimento do SPEAK, a SHARE YOUR WORLD. Devido à pandemia causada pela COVID-19, o SPEAK viu-se obrigado a adaptar a sua metodologia de trabalho, passando a operar online. Deste modo, o projeto pôde continuar a apoiar os membros da sua comunidade, não interrompendo o seu processo de integração, e ainda foi possível combater a solidão que muitos cidadãos experienciaram no período de quarentena, ao poderem estar presentes em eventos e sessões de línguas em plataformas online.

**ABSTRACT:**

The project SPEAK started in 2014 and was founded by Hugo Menino Aguiar, leiriense that until then worked as a Software Engineer at OutSystems and as a Product Manager at Google. This project aims to fight against the barriers of social inclusion that newcomers feel when they arrive to a new city, these being the difficulty of creating a network of contacts with locals and the language. In 2017, the nonprofit organization exclusively dedicated to the development of SPEAK was created, the SHARE YOUR WORLD organization. Due to the pandemic caused by COVID-19, SPEAK was forced to adapt its work methodology, starting to function online. This way, SPEAK was able to continue to give support to the members of the community, not interrupting their process of integration, and it was still possible to fight the loneliness that many citizens experienced in the quarantine period, by being able to be present at events and language sessions on online platforms.

## 1. INTRODUÇÃO

O projeto SPEAK surgiu em 2014, na cidade de Leiria, e é desenvolvido pela organização não lucrativa SHARE YOUR WORLD, surgida em 2017, que se apresenta como uma organização de empreendedorismo social dedicando-se exclusivamente à gestão do projeto SPEAK (SPEAK, 2020d). O SPEAK foi desenvolvido com o objetivo de conectar migrantes, refugiados e locais que vivem na mesma cidade, através da partilha de experiências culturais e linguísticas, tentando resolver o problema da exclusão social e ultrapassando "duas das grandes causas do problema", sendo estas "a barreira linguística" e "a falta de oportunidade de encontro para conhecer o "outro" (SPEAK, 2020b).

De forma a tornar o SPEAK, e o seu objetivo, exequíveis, foi desenvolvida uma plataforma online (ver figura 1) onde é possível inscrever-se para aprender e/ou para ajudar a aprender uma língua, sendo os primeiros denominados de participantes e os segundos designados de *buddies* (SPEAK, 2020b). Deste modo, são criadas sessões de línguas presenciais onde é permitido, tanto aos *buddies* como aos participantes, comunicar, "quebrar preconceitos, estigmas e criar amizades", tudo isto através da constituição de uma "rede informal de apoio" que facilita a "resolução dos seus próprios problemas" (SPEAK, 2020b).

Devido à pandemia causada pelo SARS-CoV- 2, a população foi obrigada a ficar em isolamento, agravando o estado de solidão principalmente em grupos mais vulneráveis como migrantes, refugiados e idosos (SPEAK, 2020a). Neste contexto, o SPEAK teve de adaptar a sua metodologia de trabalho, de modo a que os membros da comunidade local e não local continuassem a ter oportunidade para partilhar as suas ideias, e a desenvolver relações com outros, fazendo com que uns não se sentissem desvalorizados nesta comunidade (SPEAK, 2020a).

Figura 1. Ecrã inicial da página web oficial do SPEAK - www.speak.social




## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

A organização SHARE YOUR WORLD apresenta-se como uma organização não lucrativa e de empreendedorismo social que se dedica somente à gestão da iniciativa SPEAK, iniciativa esta que tem como finalidade acabar com a exclusão social sentida principalmente por migrantes, refugiados e "não locais" da cidade onde se encontram (SPEAK, 2020d). Segundo Boris (1999), uma organização não lucrativa apresenta-se numa sociedade como um mecanismo que dá oportunidade para a participação ativa e para o envolvimento de um número alargado de pessoas na sua comunidade, servindo também como um canal essencial através do qual são expressas as necessidades dessa mesma comunidade. Estas organizações estão frequentemente associadas a iniciativas de empreendedorismo social.

O empreendedorismo social pode ser definido como "a capacidade de reconhecer oportunidades para criar valor social" enquanto o processo para o empreendedorismo social compreende a "construção, avaliação e busca por oportunidades" de modo a que seja possível alcançar a mudança social, de acordo com os autores Roberts & Woods (2005). No entanto, Fisac *et al*. (2011) definem empreendedorismo social como a procura pela "criação de valor social por meio da atividade económica". Attouni & Mustaffa (2014) afirmam que a importância das organizações não lucrativas na sociedade reflete-se na sua capacidade de criar relação e interação entre cidadãos, resultando em "relacionamentos, confiança e capital social que tornam possível as comunidades operarem eficientemente a todos os níveis". Ao fazer com que as pessoas tenham uma ligação, as organizações não lucrativas mobilizam os cidadãos a ações coletivas e fazem com que estes "tenham voz nos assuntos de interesse público" (Backman & Smith, 2000).

O projeto SPEAK, cujo financiamento deriva de apoios residuais do Governo português e de entidades como a Google e a Comissão Europeia, foram ambos criados por Hugo Menino Aguiar, atual co-founder e CEO da iniciativa (SPEAK,

2020d). Hugo Aguiar trabalhava como *Software Engineer* na OutSystems e como *Product Manager* na Google quando se deparou com um problema social ocorrente na sua cidade natal (Leiria) – não conhecera qualquer membro integrante da comunidade migrante desta mesma cidade, pois não havia oportunidades para estas pessoas conhecerem os locais num ambiente informal, onde lhes fosse igualmente permitido estabelecer uma rede de contactos e criar amizades (SPEAK, 2020d).

De modo a facilitar a inclusão social, foi criado o SPEAK que se apresenta como uma plataforma online (www.speak.social) a que todos podem ter acesso, e onde os visitantes podem aceder às sessões de línguas que irão decorrer na cidade onde moram (SPEAK, 2020b). Além disso, os cidadãos podem contactar o SPEAK no horário laboral, de forma a obter resposta, através da submissão de um formulário que inclui email, assunto e descrição, completando o pedido com a cidade da pessoa, qual o motivo do contacto e ainda a possibilidade de anexar documentos para que a resposta seja o mais esclarecedora possível (SPEAK, 2020g). Para ter acesso a este contacto, os visitantes da página online da iniciativa terão de consultar o *Help Center* e aceder à questão "Como posso entrar em contacto com a equipa SPEAK?" (SPEAK, 2020g).

A comunidade que o SPEAK é composta por mais de 37000 participantes, de 166 nacionalidades diferentes, que se encontram presentes em 27 cidades e 12 países, com mais de 2865 sessões de línguas dadas e 1124 eventos organizados (SPEAK, 2020d). As sessões são destinadas a participantes com idade mínima de 18 anos e lideradas por *buddies* – voluntários que se inscrevem na página online do SPEAK para poderem partilhar o seu conhecimento sobre uma língua e cultura com os participantes, permitindo o estabelecimento de relações entre todos os intervenientes no processo (SPEAK, 2020b), e, para que as sessões aconteçam, o SPEAK estabelece parcerias de espaço, ou seja, parcerias com organização que disponibilizam salas para o SPEAK fazer os seus grupos de línguas presenciais (SPEAK, 2020k). Para além dos parceiros de sala, o SPEAK tem também parceiros de comunicação que têm como finalidade ajudar a divulgar os grupos de línguas e os eventos, sendo este o meio usado pela iniciativa para fazer chegar a mesma aos "não locais" (SPEAK, 2020m). Para qualquer uma das parcerias referidas anteriormente se concretizar, as organizações em questão terão de aceder ao formulário disponível no *Help Center* no website do SPEAK e preencher o questionário referente às parcerias (SPEAK, 2020m).

O SPEAK procura promover espaços onde os migrantes e refugiados possam ter a oportunidade de partilhar os seus valores com os demais, e de desenvolver relações com os locais, "fazendo com que não se sintam inferiores" (SPEAK, 2020d). Este tipo de abordagem gera um sentimento de autoestima nos "não locais", "ajuda a construir redes de apoio entre cidadãos e favorece o sentimento de pertença" nos recém-chegados à cidade (SPEAK, 2020d). O SPEAK considera que "construir uma comunidade forte, que combate conjuntamente o isolamento social, e contribui ativamente para criar soluções, assim como certificar-se que ninguém fica de fora, é absolutamente necessário" e verificar que locais, migrantes e refugiados estão rodeados por solidariedade, apoio, orientação, informação e empatia pode ser fulcral para evitar as "consequências da intimidação social, económica e política" feitas sentir atualmente (SPEAK, 2020d). A avaliação de impacto do ano 2019 mostrou que no final de 12 sessões de um grupo de línguas, 73% dos participantes migrantes e refugiados, construíram relações de amizade através da iniciativa gerida pela SHARE YOUR WORLD e 82% do número total de participantes passaram a "sentir-se em casa na nova cidade onde vivem" (SPEAK, 2020d).

Como modelo de negócio, o SPEAK aplica na sua atividade o franchising social (SPEAK, 2020d) que, de acordo com Maciejewski et al. (2018), é um "modelo (…) amplamente utilizado para apoiar o rápido dimensionamento bem-sucedido de certos tipos de iniciativas sociais" e "uma forma de permitir que modelos de empresas sociais de sucesso sejam reproduzidos num contexto local de uma forma que combine impacto social e sustentabilidade financeira" (Hurley, 2016, pp. 14). A execução do *social franchising* no SPEAK é visível através do programa "Take SPEAK to your city", onde a equipa partilha a sua marca, ferramentas e conhecimentos para dar apoio aos SPEAK *Founders* (SPEAK, 2020h). A equipa SPEAK dará apoio neste programa através de um *onboarding training*, que consiste num conjunto de vídeos, documentos e ferramentas que contém informação necessário para o SPEAK *Founder* ter conteúdo para iniciar o programa na cidade selecionada, e também com o permanente contacto com um membro da equipa que irá garantir que o SPEAK *Founder* tem tudo o que necessita, incluindo o acesso à palataforma de gestão do SPEAK (2020i).

O programa "Take SPEAK to your city" permite expandir a iniciativa para o maior número de países e cidades possível, podendo qualquer pessoa levar o projeto até à cidade onde habita, tornando-se o anteriormente designado SPEAK *Founder* (SPEAK, 2020d). Assim, o SPEAK apresenta 4 cidades orgânicas, isto é, cidades onde a equipa SPEAK instalou o projeto, sendo estas, Leiria, Lisboa, Porto e Torino; e outras 23 cidades que integram o programa "Take SPEAK to your city", fazendo parte desta rede Alicante, Londres, Ipswich, Bruxelas, Luxemburgo, Castelo Branco, Aveiro, Braga, Caldas

da Rainha, Almada, Coimbra, Ericeira, Amarante, Utrecht, Amesterdão, Kaunas, Lagos, Dhaka, Faro, Madrid, Dublin, Berlim e Nápoles (SPEAK, 2020d).

Com o surgimento da pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2, e a imposição de normas como o isolamento e distanciamento social, para combater o vírus, inúmeros cidadãos em todo o mundo viram as suas vidas mudar, fazendo-se sentir um grande impacto social e emocional, incluindo o sentimento de solidão, na população (SPEAK, 2020). As consequências económicas foram igualmente devastadoras, sendo o principal impacto incidido sobre as comunidades mais vulneráveis, como as de migrantes, refugiados e idosos (SPEAK, 2020a).

Sendo o principal objetivo do SPEAK ajudar comunidades como as referidas anteriormente a sentirem-se incluídas socialmente, partilhar os seus valores e desenvolver relações significativas com os locais, transmitindo que todos os cidadãos são iguais, o projeto teve de colocar em prática aquilo que o faz ser tão resiliente para fazer face à pandemia – a sua capacidade de adaptação a novos contextos (SPEAK, 2020a). Assim, e tendo a capacidade de se adaptar, o SPEAK tomou a inicitiva de transferir a sua "metodologia de aprendizagem para o ambiente online", de forma a permanecer relevante para a comunidade, pois a comunidade do projeto acredita que a situação pandémica não deve levar os cidadãos a desconectar com os demais e nem "dificultar a integração numa nova comunidade, cultura ou idioma" (SPEAK, 2020a).

Com a implementação das sessões online (ver figura 2), todos os cidadãos, de qualquer localização geográfica, passaram a ter oportunidade de "aprender uma nova língua, conhecer novas culturas e, ao mesmo tempo, ajudar a achatar a curva" (SPEAK, 2020a). O SPEAK apresentou esta solução para combater o isolamento social e certificar-se que as pessoas não perderiam as suas conexões, evitando um "interrompimento repentino no seu processo de integração", em março de 2020 (SPEAK, 2020a).

**Figura 2.** Alguns dos grupos que decorreu no período de quarentena com a implementação da metodologia de sessões online



Fonte: [https://www.noticiasdeleiria.pt/startup-leiriense-combate-isolamento-social-atraves-do-intercambio-de-linguas-e-culturas-online/], retirado a 01/11/2020

Para divulgar a implementação da nova metodologia, o SPEAK recorreu ao seu website para o fazer, explicando como é que os eventos e as sessões iriam passar a funcionar, e aos seus parceiros de comunicação presentes nas cidades SPEAK, que através das suas plataformas online permitiram que esta informação chegasse a mais cidadãos (SPEAK, 2020e). Assim, as sessões e eventos que aconteciam presencialmente passaram a ter lugar em plataformas online, como o Zoom e o Skype (SPEAK, 2020a). Estas mesmas sessões aconteciam todos os dias úteis da semana durante duas semanas, com 90 minutos de duração cada sessão, sendo a língua e respetivo nível assim como os dias e horas definidos pelos *buddies*, pois o SPEAK dava a liberdade a estes de escolher o horário das sessões (SPEAK, 2020ª). Todos os grupos de línguas tinham um total de 10 sessões e foi aplicada uma metodologia de pagamento que permitia que os participantes pagassem pelas sessões o montante que pudessem disponibilizar no momento (SPEAK,2020ª).

"Em três semanas, mais de 3000 pessoas juntaram-se à comunidade, mais de 20 línguas estão a ser partilhadas e famílias de refugiados localizadas em Portugal, Grécia, Reino Unido e Síria estão inscritas em grupos de línguas online", relatou o SPEAK em abril do mesmo ano, o que prova que a metodologia online mostrava-se eficaz no desempenho e no objetivo do projeto (SPEAK, 2020a).

Na nova abordagem foi igualmente permitido a todos os cidadãos tornarem-se *buddies*, isto é, pessoas que "estão dispostas e são capazes de dar parte do seu tempo para ajudar as pessoas a aprender um novo idioma ou cultura", ou participantes. No entanto, estes papéis passaram a ter um impacto muito maior na comunidade, pois, para além de ajudarem a combater

o isolamento social, ajudavam também a promover a diversidade cultural" através de um meio nunca antes utilizado (SPEAK, 2020a).

O SPEAK registou mais de 9000 pessoas, entre migrantes, refugiados e locais, na sua missão para combater o isolamento social. No modelo online, "mais de 25 línguas diferentes foram partilhadas", incluindo nestas Espanhol, Alemão, Marathi e Curdo (SPEAK, 2020c). Deste modo, a *start-up* leiriense, que tenta fazer a diferença na sociedade em que vivemos desde 2014, conta com mais de 37000 membros na sua comunidade, com a representação de 166 nacionalidades diferentes, nos dias que decorrem (SPEAK, 2020c).

Em setembro de 2020, o SPEAK voltou a adaptar a sua metodologia de trabalho passando a ter em funcionamento o modelo híbrido, ou seja, trabalhando presencialmente e por via online (SPEAK, 2020e). Com isto, as sessões e eventos online e a sua metodologia permanecem iguais, mas as sessões presenciais voltaram a fazer parte do SPEAK através da disponibilização de espaço para estas por parte dos parceiros de sala do projeto (SPEAK, 20020e) e, tanto as sessões online como presenciais, têm um custo de, no máximo, 35€, podendo este valor variar consoante o país em questão (SPEAK, 2020l). Contudo, o SPEAK continua a ter disponível a sua bolsa destinada a cidadãos migrantes, refugiados e em situação de desemprego, de maneira a que nenhum cidadão fique sem o apoio do SPEAK por motivos financeiros, tendo esta bolsa estando acessível aos membros da comunidade mesmo no período de quarentena obrigatória (SPEAK, 2020f). O objetivo atual do SPEAK, relativamente às suas sessões e eventos, é voltar gradualmente ao modelo presencial pois acreditam que a interação social é uma medida que faz a diferença na integração dos "não locais" e em todo a iniciativa (SPEAK, 2020j).

**3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:**

**1. Qual o objetivo do projeto SPEAK e os meios utilizados para o atingir, desenvolvido pela organização não lucrativa SHARE YOUR WORLD?**

O SPEAK passa por tentar acabar com a exclusão social, quer seja de migrantes ou refugiados, na cidade para a qual decidem iniciar uma nova vida. Para que isto seja possível, o SPEAK disponibiliza grupos de línguas para os "não locais", com o intuito de ultrapassar a barreira linguística, e promove a criação de relacionamentos entre locais e não locais, de modo a que estes se sintam mais integrados na sociedade e para que tenham acesso a um maior número de oportunidades que podem surgir com o desenvolvimento destes mesmos relacionamentos.

**2. Qual o modelo de negócio utilizado pelo SPEAK? Como se chama o programa do SPEAK que coloca em prática o seu modelo de negócio?**

O SPEAK aplica o modelo de negócio de franchising social. Para colocar o seu modelo de negócio em prática, o SPEAK apresenta um programa designado "Take SPEAK to your City", permitindo que qualquer cidadão possa levar o SPEAK para a sua cidade, ajudando na inclusão social da mesma.

**3. Qual a metodologia que o SPEAK teve de adotar para fazer frente às adversidades causadas pela pandemia Covid-19?**

De modo a fazer face às adversidades causadas pelo vírus SARS-CoV-2, o SPEAK optou por adaptar a sua metodologia presencial a sessões de línguas e eventos online, de forma a que os membros da comunidade SPEAK não estagnassem no processo de integração social e permitindo que novos cidadãos que chegassem às sociedades onde o SPEAK se encontra não ficassem sem o apoio do projeto quando assim solicitado. Para que os cidadãos ficassem a par desta adaptação, o SPEAK divulgou-a nas suas redes sociais e pelas páginas online dos seus parceiros de comunicação para que fosse possivel atingir um maior número de pessoas. As sessões online funcionam 3 vezes por semana, em dias e horas definidos pelo SPEAK e pelos *buddies* que lideram as sessões, com duração de 90 minutos, tendo um total de 12 sessões cada grupo de línguas.

**4. Qual o alcance da metodologia referida anteriormente na sociedade? E no futuro, a organização pretende prosseguir com esta metodologia, ou pelo contrário, voltará ao modo presencial?**

Com a implementação da metodologia online, o SPEAK conseguiu juntar 9000 pessoas, das quais migrantes e reguiados, nas suas sessões e eventos online durante o período de quarentena, onde foram partilhadas 25 linguas, desde Espanhol a Marathi e Curdo. Desde de setembro que a iniciativa se encontra a trabalhar com o modelo híbrido, isto é, presencial e online, voltando a estar disponível só para as cidades em que o SPEAK já se encontrava e para as novas cidades SPEAK, modelo este que continuará a operacionar enquanto não for possível voltar a ter todas as sessões presenciais devido à pandemia.

**4. CONCLUSÃO:**

O projeto SPEAK, gerido pela organização sem fins lucrativos SHARE YOUR WORLD e criado por Hugo Menino Aguiar, tem como principal objetivo acabar com a exclusão social sentida por não locais, como migrantes e refugiados, nas novas cidades onde se inserem, ajudando estes a ultrapassar a barreira linguística e a desenvolver uma rede contactos com os locais (SPEAK, 2020).

As sessões de línguas partilhadas no SPEAK são lideradas por *buddies*, locais voluntários que têm gosto pela partilha da sua língua e cultura, e estão abertas a todos os cidadãos que tenham interesse em se juntar aos grupos do projeto (SPEAK, 2020). Antes da pandemia, os grupos e eventos do SPEAK tinham acontecimento presencial, o que tornava mais fácil a criação e consequente desenvolvimento de relacionamentos entre cidadãos locais e não locais, contudo, em março com a implementação do confinamento obrigatório em grande parte do mundo, o SPEAK teve de adaptar a sua metodologia de trabalho, sessões e eventos para o online, de modo a que os SPEAKers (membros da comunidade SPEAK) não se sentissem desamparados a meio do seu progresso de integração (SPEAK, 2020).

O modelo de *social franchising* utilizado pelo SPEAK permite que a iniciativa chegue rapidamente a quem mais necessita de ajuda em qualquer parte do mundo, principalmente com a metodologia de expansão do programa "Take SPEAK to your city" que permite que qualquer pessoa leve o projeto para a cidade de residência e que tenha todo o apoio da equipa central na expansão do SPEAK na cidade em questão.

Com a adaptação da metodologia, foi possível à iniciativa continuar a dar apoio aos migrantes e refugiados que ainda não se sentiam integrados na nova cidade de residência, no entanto, estes poderiam continuar a sentir-se sozinhos, pois mesmo com sessões emtrês dias por semana e com eventos online muitos destes continuavam sem companhia em casa e a sentirem-se isolados.No entanto, o alcance que o SPEAK teve durante o período de quarentena imposto em março mostrou que muitas comunidades não queriam deixar a experiência proporcionada pelo projeto e que, apesar de se encontrarem a viver uma situação atípica, os cidadãos tentavam combater o isolamento social envolvendo-se em novas atividades, quer tenham sido sessões ou eventos.

No meu ponto de vista, a metodologia online ao permitir que todos os cidadãos, de todas as partes do mundo, fizessem parte do SPEAK, fez com que o um maior número de pessoas tivesse conhecimento do projeto e do seu propósito, aumentado a sua comunidade, que não seria possível se a metodologia adotada se limitasse somente aos cidadãos das cidades SPEAK.

Assim, na minha opinião, o SPEAK deveria continuar com a iniciativa disponível para todas as sociedades, de toda a parte do mundo, de modo a ter um maior alcance e poder ajudar o maior número de pessoas possível, quer seja na integração numa nova comunidade como na superação do isolamento social que por sua vez pode levar à solidão.

## BIBLIOGRAFIA


Attouni, M., & Mustaffa, C. (2014): How do Non-proft Organizations in Lybia Adopt and Use Social Media to Communicate with The Society. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 155, 92-97.

Backman, E., & Smith, S. (2000): Healthy Organizations, Unhealthy Communities? Nonprofit Management and Leadership, 10(4), 355-373.

Boris, E. T. (1999): The nonprofit sector in the 1990s. Philanthopy and the nonprofit sector in a changing America, 1-33.

Fisac, R., Moreno, A., Mataix, C., & Palacios, M. (2011): La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo. Revista Española del Tercer Sector, 41-66.

Hurley, K. (2016): From social enterprise to social franchise. Centre for Social Innovation, 14.

Maciejewski, B., Jaana, M., Keely, E., Crowe, L., & Liddy, C. (2018): Social franchising: Scale and spread of innovation in Canada. Health Policy and Technology, 7(2), 217-223.

Roberts, D., & Woods, C. (2005): Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. University of Auckland Business Review, 7(1), 45-51.

SPEAK (2020a): Connecting newcomers and locals in times of COVID-19 (internal document).

SPEAK (2020b): Prémio MAM (documento interno).

SPEAK (2020c): Press Release Leiria_November (internal document).

SPEAK (2020d): SDG Action Awards (internal document).

SPEAK (2020e): Página web oficial do SPEAK [www.speak.social], consultada a 20/11/2020.

SPEAK (2020f): Não consigo pagar o grupo de línguas – posso candidatar-me a uma bolsa? [https://speak.zendesk.com/hc/pt/articles/360001007829-N%C3%A3o-consigo-pagar-o-grupo-de-l%C3%Adnguas-posso-candidatar-me-a-uma-bolsa-], consultado a 19/11/2020.

SPEAK (2020g): Como posso entrar em contacto com a equipa SPEAK? [https://speak.zendesk.com/hc/pt/articles/360001162189-Como-posso-entrar-em-contacto-com-a-equipa-SPEAK-], consultado a 19/11/2020.

SPEAK (2020h): Como posso abrir o SPEAK na minha cidade? [https://speak.zendesk.com/hc/pt/articles/360001162165-Como-posso-abrir-o-SPEAK-na-minha-cidade-], consultado a 20/11/2020.

SPEAK (2020i): Take SPEAK to your city [https://www.speak.social/pt/take-speak-to-your-city/], consultado a 20/11/2020.

SPEAK (2020j): Têm grupos de línguas online? [https://speak.zendesk.com/hc/pt/articles/360001007429-T%C3%AAm-grupos-de-l%C3%ADnguas-online-], consultado a 20/11/2020.

SPEAK (2020k): Como é que a minha organização pode ser parceira do SPEAK? [https://speak.zendesk.com/hc/pt/articles/360001162145-Como-%C3%A9-que-a-minha-organiza%C3%A7%C3%A3o-pode-ser-parceira-do-SPEAK-], consultado a 20/11/2020.

SPEAK (2020l): Qual o preço dos grupos de línguas? [https://speak.zendesk.com/hc/pt/articles/360001456569-Qual-%C3%A9-o-pre%C3%A7o-dos-grupos-de-l%C3%ADnguas-], consultado a 20/11/2020.

SPEAK (2020m): Como é que a minha organização pode ser parceira do SPEAK? [https://speak.zendesk.com/hc/pt/articles/360001162145-Como-%C3%A9-que-a-minha-organiza%C3%A7%C3%A3o-pode-ser-parceira-do-SPEAK-], consultado a 20/11/2020.

# #TECH4COVID19: EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO SOCIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA.

**Amélia Carvalho**
*(CIICESI, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Politécnico do Porto, Portugal)*
**Alexandra Braga**
*(CIICESI, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Politécnico do Porto, Portugal)*

**Albano Lemos**
**Miguel Cardoso**

**RESUMO:**

O presente estudo descreve uma análise à Associação sem Fins Lucrativos #Tech4covid19 que emergiu em tempos de pandemia, da qual se pretendeu perceber se, a mesma, utiliza técnicas de empreendedorismo e inovação social, no sentido de cumprir com a sua missão. Foi realizada uma análise documental disponibilizada pela instituição em estudo e pôde-se constatar que, a mesma, usa técnicas inovadoras na angariação de financiamento e, assim, tem conseguido superar os seus objetivos.

**Palavras chave:** *organização sem fins lucrativos; accountability; gestão estratégica; empreendorismo social, inovação social*

**ABSTRACT:**

This study describes an analysis of the NonProfit Association # Tech4covid19 that emerged in times of pandemic, from which it was intended to understand whether it uses techniques of entrepreneurship and social innovation, in order to fulfill its mission. A documentary analysis made available by the institution under study was carried out and it was found that it uses innovative techniques in obtaining funding and, thus, has managed to overcome its objectives.

**Key words:** *nonprofit organization; accountability; strategic management; social entrepreneurship, social innovation*

## INTRODUÇÃO

A Associação sem fins lucrativos de Apoio à Comunidade #tech4covid19, nasceu com o principal objetivo de ser um veículo formal para apoiar a comunidade e os projetos do movimento #tech4covid19. O nascimento da associação deveu-se, sobretudo, à grande dimensão e credibilidade que o movimento alcançou, gerando oportunidade para patrocinios monetários, para financiar a compra de material hospitalar, assim como, a actividade de outros projetos [25] (#tech4COVID19, 2020).

O movimento atuou, durante algum tempo, sem personalidade jurídica, assente no funcionamento de uma organização informal, contudo, por uma questão de transparência e legalidade, o mesmo foi dotado de personalidade jurídica, no caso concreto, uma associação. Inicialmente este juntou 120 empresas no total de 600 pessoas de vários setores de atividade, para juntos lutarem contra o avanço da doença [26] COVID-19. Começou por procurar e criar medidas para melhorar o rastreamento da doença ou facilitar vídeochamadas entre doentes e médicos (#tech4COVID19, 2020).

O objectivo principal da associação prende-se com o objeto social de "promoção e incentivo da cooperação entre entidades, pessoas singulares e colectivas, públicas e privadas, ligadas ao setor tecnológico, tendo em vista o apoio à comunidade no combate à pandemia de COVID-19" (#tech4COVID19, 2020).

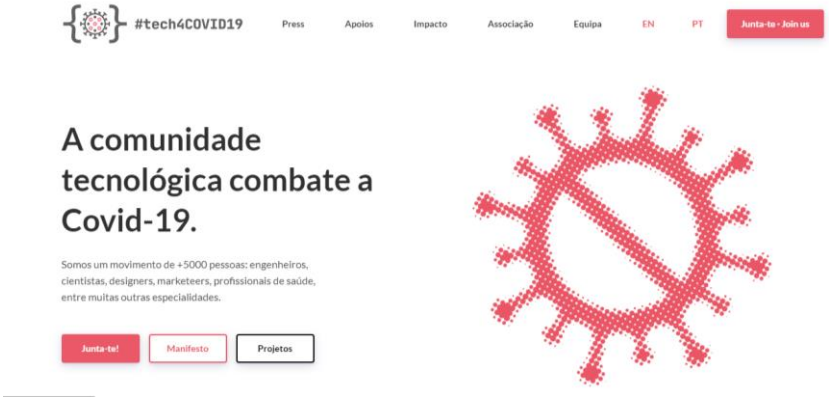
Para ser possível a realização deste seu objeto, a associação propôs algumas medidas, tais como:

- Reunir a comunidade tecnológica e todos os interessados a colaborar com a associação;
- Organizar e promover ações sociais, pedagógicas, culturais e solidárias;
- Promover e realizar relatórios de estudos científicos, contribuindo para o desenvolvimento das ciências medicas e humanas;
- Colaborar e criar redes de cooperação e capacitação científica, tecnológica e académica;
- Contribuir para os objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU);

O presente artigo pretende elencar de que modo o empreendedorismo social, a gestão estratégica e accountability resultam como elementos fundamentais no combate à pandemia COVID19. Deste modo irá ser apresentado um enquadramento teórico e, posteriormente, serão levantadas algumas questões que serão discutidas e das quais se pretende tirar conclusões importantes para o tema abordado (#tech4COVID19, 2020).

Abaixo é apresentada a imagem principal da página web que a associação possui, onde constam todas as informações pertinentes e de interesse à comunidade.

**Figura 30.Página da Associação Tech4covid19®.**




Fonte: #tech4COVID19 (2020)

No segundo ponto, é apresentado o desenvolvimento do caso, onde são descritos os conceitos inerentes ao presente estudo.

[25] https://tech4covid19.org/

[26] SARS-CoV-2 é o nome do novo vírus e significa Severe Acute Respiratory Syndrome (Síndrome Respiratória Aguda Grave) – Coronavírus – 2. COVID-19 é o nome da doença e significa Doença por Coronavírus, fazendo referência ao ano em que foi descoberta, em 2019. Existe outro coronavírus que causa uma Síndrome Respiratória Aguda Grave, que foi identificado em 2002, este é chamado SARS-CoV por isso o Novo Coronavírus é designado por SARS-CoV-2.
Fonte: https://covid19.min-saude.pt.

**2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:**

Como ponto de partida para a leitura e reflexão deste artigo, existe um conjunto de conceitos que é fundamental conhecer: (1) Terceiro Setor: conjunto de organizações privadas que não visam fins lucrativos e são motivadas por objetivos sociais (Ruela, 2013); (2) Organização sem Fins Lucrativos: assumem uma determinada missão de cariz social, ou seja, todas elas têm por objetivo dar respostas a determinados problemas sociais (Arvidson & Lyon, 2014); (3) Prestação de Contas (accountability) procura aprefeiçoar os serviços e capacitá-los de meios capazes de ir ao encontro das necessidades e exigências, premitindo o aumento da legitimidade com ênfase dada à responsabilização de prestação de contas premitindo que os processos e procedimentos sejam o mais transparente (Bovens, 2007); (4) Gestão Estratégica: pode ser definida pelo caminho ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados pretendidos pela organização, representados pelos seus objectivos, desafios e metas (Teece *et al*., 2009); (5) Empreendorismo Social tem como finalidade a criação de valor social com o objetivo de retirar pessoas de situações de risco/exclusão social (Austin *et al*., 2012).

O termo empreendedorismo remete-nos para um pensamento criativo e inovador, onde a capacidade, o talento e a determinação do ser humano empreendedor o impele à exploração de oportunidades, com o intuito de conceber novos produtos ou serviços para o mundo. Os empreendedores visam a realização das suas ideias, o que os leva a um sentimento de bem-estar psicológico e é invulgar terem interesses financeiros ou filantrópicos. Ou seja, tanto o empreendedor como o empreendedor social sentem-se estimulados quando seguem os seus sonhos. No entanto, o empreendedor atua num campo onde há capacidade de investimento financeiro em inovação, enquanto o empreendedor social exerce o seu papel numa realidade onde existem populações debilitadas e com necessidades evidentes a todos os niveis ( Martin & Osberg, 2007).

Assim, o termo empreendedorismo social surge num contexto onde a humanidade necessita de ajuda, para salvaguardar os seus direitos sociais de forma igualitária e conseguirem um equilíbrio na sociedade geral ( Martin & Osberg, 2007).

O empreendedorismo social é uma forma inovadora de lidar com oportunidades sociais e mudanças, tais como as económicas, políticas ou sociais. Tem impactos de larga escala, sendo o seu objetivo principal dar solução a problemas sociais e ambientais, estando presente em instituições públicas e privadas sem fins lucrativos. O empreendedorismo social tem a necessidade de uma formação mais abrangente e diversificada, fazendo ligação entre a economia, sociedade e política, motivando para o desenvolvimento, criando capacidades de diagnosticar e agir eficazmente sobre os problemas da sociedade (Mair & Martí, 2006).

O empreendedorismo social é uma atividade de pesquisa inovadora e de criação de valor social que pode ocorrer dentro ou entre os setores sem fins lucrativos, empresariais ou públicos (Austin, 2006).

Estas definições devem ser usadas para compreender o carácter e o papel do empreendedorismo social, contribuído para saber como criar ideias para contribuir para o bem-estar social (Austin *et al.*, 2012).

Os temas de maior foco do empreendedorismo social são: a saúde, a redução da pobreza, a igualdade de género, o meio ambiente, HIV/ADIS e são temas que pertencem às três áreas de atuação: social, económica e ambiental (Oliveira, 2017).

A criação de valor social é o foco central do empreendedorismo social, a missão é orientada para objetivos específicos de benefício à comunidade ou a um determinado grupo através da dedicação a uma atividade continua de provisão de produtos ou serviços. A economia solidaria vai para além de um projeto de sociedade alternativo, assente numa vertente de uma cidadania ativa com objetivo de construção de outras culturas económicas e gestionárias ligadas a atividades capazes de garantir a sobrevivência, segundo uma lógica comunitária de vida (Oliveira, 2017).

O valor social acaba por ser um resultado de um conjunto de atividades, produtos ou serviços que beneficiam e são valorizados por pessoas cujas necessidades não estão a ser resolvidas - nem pelo Estado nem pelo mercado. Estas ações devem ser consideradas como benéficas, tendo efeitos positivos por quem é o alvo da intervenção ou por quem tem legitimidade sobre a mesma - Este ponto é fundamental para construir um valor social que deve ser considerado (Eizenberg & Jabareen, 2017).

A inovação social é definida pelo conhecimento aplicado a necessidades sociais, difundido no âmbito das organizações sem fins lucrativos e está enquadrada num conjunto de atividades diversificadas e serviços inovadores no combate aos problemas dos mais frágeis (Mulgan, 2006), tendo como objetivo melhorar a qualidade e quantidade de vida dos mesmos, ou seja, uma verdadeira inovação social é a alteração das perceções e mudança de comportamento para resolver desafios sociais, culturais, económicos e ambientais existentes, para benefício das pessoas e do planeta (Pol & Ville, 2009).

É um processo de transformação de padrões de resposta a necessidades sociais, através do término de valores instituídos e com a estrutura da distribuição de poder e recursos. A inovação social pode ser considerada um modelo de intervenção

social, que tem duas dimensões, o processo e o produto da intervenção social. Enquanto produto, a inovação social cria valor social, o valor social é o resultado da aplicação dos princípios da inovação social, trabalhando com as pessoas e /ou em rede e parceria (Hidalgo & Albors, 2008).

A intenção de iniciar um projeto empreendedor é condicionada pelas condições do contexto económico, aspeto que deve ser tomado em consideração para explicar a intenção empreendedora. A promoção do empreendedorismo social é uma das medidas habitualmente consideradas como resposta a situações de crise económica (Mair & Martí, 2006).

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Neste ponto do estudo vamos apresentar algumas questões que têm como objetivo discutir e refletir sobre este caso de empreendedorismo social e o seu plano estratégico e financeiro da associação sem fins lucrativos TECH4COVID19.

**Pergunta 1. O modo como é apresentado o relatório de gestão da entidade, permite aferir a sua accountability?**

As associações sem fins lucrativos têm tido cada vez mais importância no que respeita ao seu impacto social, a sua dimensão e o seu montante de recursos geridos, o que tem levado, cada vez mais, a um aumento de procura financeira e não financeira por parte dos seus *stakeholders*, mas também por parte dos seus órgãos de gestão (Carman, 2010).

Embora as associações sem fins lucrativos possam ser defenidas como autónomas, privadas, que visam melhorar a qualidade de vida das pessoas desfavorecidas, cada vez mais estas organizações têm a necessidade de justificar os serviços que prestam, mas sobretudo, como o fazem (Christensen & Ebrahim, 2006).

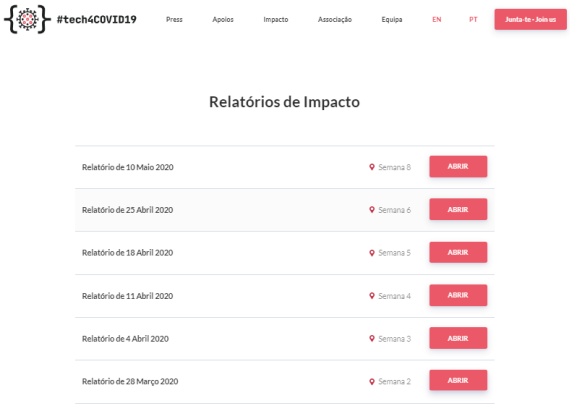
A prestação de contas é o novo desafio para todo o tipo de organizações, porque é cada vez mais importante mostrar a sua confiabilidade e credibilidade em qualquer que seja a sua área de atuação. Quanto mais transparente uma organização é, melhor é a sua reputação e capacidade de transformação. A prestação eficaz de contas permite às organizações terem maior legitimidade perante os seus *stakeholders* (Laratta, 2010).

Apesar de haver, cada vez mais, interesse por parte dos seus *stakeholders* em obter este tipo de informação, a maioria das associações não possui estes documentos, para ser possível visualizar como estão a ser aplicados os seus fundos, da maneira correta ou não. Daí ser importante a *accountability* e a responsabilidade de apresentar os relatórios de contas. (Christensen & Ebrahim, 2006).

A associação TECH4COVID ainda não apresenta relatório de contas, pois trata-se de uma associação sem fins lucrativos criada muito recentemente (menos de um ano), apesar disso, apresenta alguns relatórios de impacto semanais que permitem apurar a forma como são geridos os seus recursos financeiros e humanos e, sobretudo, dar a conhecer-se aos seus *stakeholders* e mostrar transparência perante eles.

A associação apresenta aos seus *stakeholders* relatórios semanais de impacto (tal como se pode ver na Figura 2 abaixo), que dão conta de todo o trabalho desenvolvido ao longo das semanas de intervenção na primeira fase de pandemia, e os resultados obtidos, tanto a nível da gestão estratégica como a nível de gestão financeira.

**Figura 31. Relatórios de impacto da Associação Tech4covid19®.**




Fonte: #tech4COVID19 (2020)

De acordo com Portaria n.º 220/2015, de 24 de junho, todas as entidades com vendas e outros proveitos superiores a 150.000,00€, estão sujeitas à Norma Contabilística do Relato Financeiro, para as Entidades do Setor Não Lucrativo (NCRF-ESNL). Como a instituição teve rendimentos superiores, em 2020, deve apresentar em 2021 o seguinte: O Balanço, a Demostração de Resultados por naturezas ou por funções, a Demonstração das alterações nos fundos patrimoniais (por opção ou por exigência de entidades públicas financiadoras, conforme art.º 11, n.º 5, do Decreto-Lei n.º 98/2015, de 2 de junho), a Demonstração de Fluxos de Caixa e o Anexo.

**Pergunta 2. Qual a estratégia de autofinanciamento que a Associação TECH4COVID19 teve de delinear, de modo a conseguir atingir os seus objectivos?**

O principal meio de financiamento da Associação TECH4COVID19 para conseguir pôr em prática os seus projetos, tem passado por políticas de *crowdfunding* (#tech4COVID19, 2020).

O *crowdfunding* é um método usado para financiar uma variedade de projetos, permitindo aos fundadores individuais de organizações sem fins lucrativos, sejam projectos sociais ou culturais, obter financiamento a vários indivíduos, com o fim de apoiar iniciativas para fins específicos (Candler, 2010).

O *crowdfunding* está a tornar-se cada vez mais um meio essencial para novos empreendedores sociais, pois são uma forma de estes obterem um financiamento para as suas ideias inovadoras (Mollick, 2014).

O ato de ajudar os outros (financeiramente ou de outra forma) está diretamente relacionado com o sentimento de que se está tendo um impacto positivo, bem como, com a magnitude percebida do impacto (Candler, 2010).

Quanto às informações relacionadas com os impactos, nomeadamente, prestação de contas e relatórios de gestão, são essenciais para bons projetos de *crowdfunding*, pois quando existem mais informações detalhadas sobre o uso dos fundos, maiores serão as doações feitas a estas organizações (Mollick, 2014).

O C*rowdfunding* pode assumir várias formas, sendo elas: o C*rowdfunding*, o *Crowd Labor*, o C*rowd Research* e o *Creative Crowdsourcing*.

O principal objectivo do *Crowdfunding* é a agariação de fundos para uma certa causa, usando plataformas online para conseguirem obter esse fim; o *Crowd Labor* é uma forma de recrutar pessoas para fazerem certas tarefas; *o Crowd Research* tem como objetivo perceber, através de perguntas a um determinado grupo, qual o projeto que mais desperta o seu interesse; o *Creative Crowdsourcing* basicamente é um lançamento de concursos online à procura de ideias, projetos ou produtos inovadores (Butticè *et al*., 2017).

*O Crowdfunding* está em constante crescimento e são, cada vez mais, as organizações que procuram estas formas inovadoras de financiamento (Mollick, 2014).

A principal campanha de *Crowdfunding*, feita pela Associação TECH4COVID19, tinha como nome Stopcovid e estava disponível no *site* stopcovid.pt. Contou, até ao momento, com a colaboração de 6428 pessoas que doaram um total de 210335 €, o que permitiu a Associação comprar 10600 máscaras FFP2, 2168 máscaras FFP1, 2168 óculos, 3000 macacões e 2187 aventais cirúrgicos (#tech4COVID19, 2020).

Os fundos angariados serão utilizados para adquirir os materiais necessários à operacionalização dos diversos projetos em movimento. No formulário da realização da doação é possível escolher qual o projeto específico que se quer ajudar ou também optar por um donativo sem preferência de projetos (#tech4COVID19, 2020).

As doações que não tiverem indicado qual o projeto que estão a apoiar será a coordenação da associação que destinará o projeto e custo a alocar, consoante a maior necessidade e urgência destes. O relatório semanal de impacto permite aferir a transparência e a evolução da campanha de onde são usados os donativos (#tech4COVID19, 2020).

**Figura 3**. Projeto de Crowdfunding - Associação Tech4covid19®.




Fonte: #tech4COVID19 (2020)

A Associação contou ainda, também, com um projeto de *Crowdsourcing* designado de COVIDGRAFIA, um aplicativo que permite acompanhar a evolução da pandemia, permitindo às entidades públicas ver como o vírus tem vindo a evoluir na população (#tech4COVID19, 2020).

**Pergunta 3. O empreendedorismo social e a inovação social presentes na criação desta Associação e nos seus projetos foi importante na ajuda ao combate à 1.ª vaga da pandemia da covid 19?**

A intenção de iniciar um projeto empreendedor é condicionada, pelas condições do contexto económico, aspecto que deve ser tomado em consideração para explicar a intenção empreendedora (Svare *et al.*, 2020).

A promoção do empreendedorismo é uma das medidas habitualmente consideradas como resposta em situações de crise, segundo o que alguns estudos indicam, o empreendedorismo por necessidade em situações de recessão é menos eficaz do que o decorrente do reconhecimento de oportunidades. O desenvolvimento de projetos empreendedores que aproveitam as oportunidades, geram um maior crescimento do que o empreendedorismo para a necessidades do momento, pois enquanto um se limita a resolver problemas de curto prazo, o outro tem um impacto a longo prazo (Haugh & Talwar, 2016).

É essencial que, em períodos de recessão, se possam promover a criação de novos projetos, focados na identificação de oportunidades, com o objectivo de estimular a atividades socioeconómicas (Ferreira, 2009).

Nesta fase de pandemia as organizações serão a figura-chave durante e após a crise de saúde. Esta fase tem prejudicado alguns projetos, mas também tem surgido novas oportunidades de crir novos projetos, como educação online, segurança alimentar, gestão de emergências, analise de assistência medica, assistência a idosos, telemedicina, adaptação de cadeias de abastecimento, entre outros (Rivera-santos *et al*., 2019).

Fomentar o empreendedorismo social nestas circunstâncias torna-se uma ferramenta fundamental para gerar mudanças sociais ou ambientais. São ideias inovadoras que premitiram a criação, por exemplo, de serviços de telemedicina, assistência a idosos por vídeo-chamada, entre outros. São estas ideias inovadoras que apesar de surguirem de momentos de dificuldade, que a pandemia nos proporcionou, irão fazer parte das nossas vidas, e continuarão a ser uteis no nosso dia a dia em outro tipo de situações (Haugh & Talwar, 2016).

A associação TECH4COVID19, tem equipas de voluntários a trabalhar em soluções inovadoras para mitigar as consequências desta pandemia. Deste modo a associação criou e trabalhou em projetos nas áreas do apoio a profissionais de saúde e material hospitalar, serviços de saúde e educação e na área dos negócios e lazer. Os projetos com maior impacto foram o projeto Covidografia Public onde participaram cerca de 606 voluntarios, que permitia tirar uma fotografia ao estado sintomático dos portugueses em tempo real, rastreando sintomas. *Rooms against covid Projeto* tem como objectivo construir uma resposta rápida e articulada ao desafio de realojamento temporário e gratituito a profissionais que estjam a combater o avanço da pandemia em Portugal, este projeto contou com a participação de 250 voluntarios na sua concretização. Estes projetos inovadores foram, sem dúvida, essenciais no combate à pandemia nesta sua primeira fase. Por exemplo, o projeto *Rooms against covid*, como já referido anteriormente, é um dos pojetos com maior impacto, pois permitiu ajudar 872 profissionais de saúde, com 17580 noites doadas em alojamntos disponibilizados para os mesmos e 408 limpezas especializadas concluídas. Este é apenas um exemplo do impacto que os projetos da associação tiveram nesta primeira fase da pandemia em Portugal (#tech4COVID19, 2020).

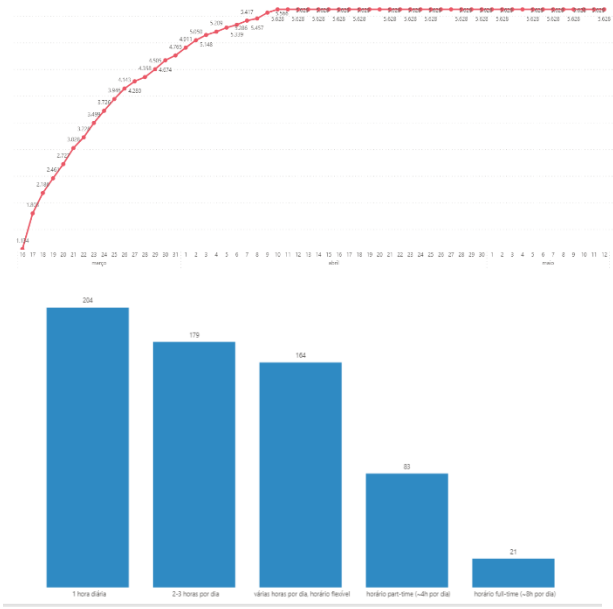
**Pergunta 4. Qual a importância do voluntariado e dos *stakeholders* na concretização dos projetos da Associação?**

O papel central dos *stakeholders* é o poder influenciador das ações e tomada de decisão que vá de encontro à missão da organização, da qual são parte interessada, uma vez que, estes, são considerados, não apenas como grupos de interesse, mas, também, como ativos ou passivos, porque, dependendo dos resultados obtidos pela organização, eles são afetados positivamente ou negativamente. Os grupos de interesse, podem estar dentro ou fora da organização e devem ser levados em consideração na avaliação das ameaças, no planeamento estratégico, na seleção de ações estratégicas e na implementação e gestão da mudança, uma vez que eles estão numa posição de influenciar o bem-estar da organização (Gilewicz et al., 2016).

O voluntariado é um recurso essencial, uma vez que é constituído por um meio de indivíduos ou organizações identificarem necessidades e problemas humanos sociais ou ambientais e lhes darem resposta, na maioria das vezes apoiando organizações sem fins lucrativos ou de iniciativa de uma determinada comunidade. Em suma, o voluntariado é uma conduta de vontade própria e gratuita que se pratica a favor de terceiros e que deve estar enquadrado organizacionalmente (Salamon & Sokolowski, 2001).

Os voluntários são a força de trabalho da organização em estudo, que conta já com um grupo que ultrapassa as 5000 pessoas - onde se incluem os fundadores do movimento, maioritariamente jovens, como mostra a Figura 4 abaixo. O que contrasta com a realidade pré pandemia, porque os jovens apenas se interessavam por associações cuja missão era uma extensão de seu trabalho ou responsabilidades de cuidar dos filhos (exemplo de associação de pais). Contudo, o que leva as pessoas a interessarem-se pelo voluntariado, sejam novos ou mais experientes, tem a ver com um sentimento de bem-estar psicológico, ou seja, eles não esperam nada em troca, apenas querem ajudar, porque isso lhes faz bem à sua saúde mental e física (Van Willigen, 2000).

**Figura 4-** Gráfico de evolução do número de voluntários e tempo dispensado na Associação Tech4covid19®.




Fonte: #tech4COVID19 (2020)

Estes movimentos sociais também são explicados como reação a inaceitáveis condições económicas, falha ou incapacidade do governo em desempenhar satisfatoriamente a sua função. Este facto incentiva a ação voluntária privada a organizar-se em redes de solidariedade, no sentido de produzir bens ou serviços para a comunidade (Salamon & Sokolowski, 2001).

## 4. CONCLUSÕES:

A Associação Tech4COVID19 é uma organização do Terceiro Setor, com início de atividade há menos de um ano. Começou por ser um grupo informal de voluntariado que lançou a iniciativa de ajudar os profissionais de saúde no combate à pandemia COVID19. Mas, devido à grande adesão do público, teve necessidade de obter personalidade jurídica, por uma questão de legalidade e transparência. Importa salientar que, apesar de ainda não terem relatórios contabilísticos para apresentar aos seus *stakeholders*, os responsáveis pela organização apresentam informações claras sobre o projeto desenvolvido e sobre a sua situação financeira. A sua estratégia baseia-se em técnicas inovadoras de financiamento e não têm qualquer ajuda estatal. No entanto, o seu planeamento estratégico é cumprido na íntegra, chegando mesmo a superar os objetivos pré-definidos. Têm uma capacidade fenomenal de mobilizar voluntariado e contam com mais de 5000 pessoas, bem como, variadíssimas empresas privadas, dispostas a ajudar na concretização dos objetivos e missão da Associação.

## BIBLIOGRAFIA


Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion. *Voluntas*, *25*(4), 869–886. https://doi.org/10.1007/s11266-013-9373-6

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Revista de Administração*, *47*(3), 370–384. https://doi.org/10.5700/rausp1055

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework1. *European Law Journal*, *13*(4), 447–468. https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x

Butticè, V., Colombo, M. G., & Wright, M. (2017). Serial Crowdfunding, Social Capital, and Project Success. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *41*(2), 183–207. https://doi.org/10.1111/etap.12271

Candler, G. (2010). *A non-profit accountability framework.: Research Databases*. *2*. http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=162756e4-2ab8-425f-b11f-d6f9d7b5f432%40sessionmgr102

Carman, J. G. (2010). The accountability movement: What's wrong with this theory of change? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *39*(2), 256–274. https://doi.org/10.1177/0899764008330622

Christensen, R. A., & Ebrahim, A. (2006). How does accountability affect mission? The case of a nonprofit serving immigrants and refugees. *Nonprofit Management and Leadership*, *17*(2), 195–209. https://doi.org/10.1002/nml.143

Eizenberg, E., & Jabareen, Y. (2017). Social sustainability: A new conceptual framework. *Sustainability (Switzerland)*, *9*(1). https://doi.org/10.3390/su9010068

Ferreira, S. (2009). A invenção estratégica do terceiro sector como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, *2012*(84), 169–192. https://doi.org/10.4000/rccs.422

Gilewicz, P., Cichocka, A., & Frydrych, I. (2016). Underwear for protective clothing used by foundry worker. *Fibres and Textiles in Eastern Europe*, *24*(5), 96–99. https://doi.org/10.5604/12303666.1215533

Haugh, H. M., & Talwar, A. (2016). Linking Social Entrepreneurship and Social Change: The Mediating Role of Empowerment. *Journal of Business Ethics*, *133*(4), 643–658. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2449-4

Hidalgo, A., & Albors, J. (2008). Innovation management techniques and tools: A review from theory and practice. *R and D Management*, *38*(2), 113–127. https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00503.x

Laratta, R. (2010). Accountability and Advocacy in Nonprofit Organisations: A Case Study. *The Nonprofit Review*, *10*(1), 67–79. https://doi.org/10.11433/janpora.10.67

Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, *41*(1), 36–44. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002

Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, *29*(1), 1–16. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005

Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, *1*(2), 145–162. https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145

Oliveira, P. (2017). *Empreendedorismo Social : um modelo de gestão eficaz*. 74.

Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *Journal of Socio-Economics*, *38*(6), 878–885. https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011

Rivera-santos, M., Holt, D., Littlewood, D., Kolk, A., Rivera-santos, M., Holt, D., Littlewood, D., Kolk, A., Entrepreneurship, S., & Rivera-santos, M. (2019). *Social Entrepreneurship in Sub-Saharan Africa To cite this version : SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN SUB-SAHARAN AFRICA*. 72–91.

Salamon, L. M., & Sokolowski, S. W. (2001). Volunteering in Cross-National Perspective: Evidence From 24 Countries. In *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*.

Svare, H., Gausdal, A. H., & Möllering, G. (2020). The function of ability, benevolence, and integrity-based trust in innovation networks. *Industry and Innovation*, *27*(6), 585–604. https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1632695

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2009). Dynamic capabilities and strategic management. *Knowledge and Strategy*, *18*(March), 77–116. https://doi.org/10.1142/9789812796929_0004

Van Willigen, M. (2000). Differential benefits of volunteering across the life course. *Journals of Gerontology - Series B Psychological Sciences and Social Sciences*, *55*(5), 308–318. https://doi.org/10.1093/geronb/55.5.S308

Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Obtido de https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition

#tech4COVID19. (2020). Obtido de #tech4COVID19: https://tech4covid19.org/

# MUNDO A SORRIR: ECONOMIA SOCIAL VOLTADA PARA SOLUÇÕES INOVADORAS

**Amélia Carvalho**
*(CIICESI, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Politécnico do Porto, Portugal)*
**Alexandra Braga**
*CIICESI, Escola Superior de Tecnologia e Gestão*
*Politécnico do Porto*

**Marta Sousa**
**Ana Sofia Pereira**

**RESUMO:**

O presente estudo analisa A Mundo a Sorrir, Organização Não Governamental para o Desenvolvimento, (ONGD), uma referência na promoção da Saúde Oral e Global, junto da população em situação de vulnerabilidade socioeconómica, com uma atuação a nível internacional. Pretende-se analisar, através da discussão de algumas questões, os conceitos da gestão estratégica e aferir a *accountability* da organização, bem como perceber de que forma desenvolve a sua economia social voltada para soluções inovadores, com base na sua missão, visão e valores.

**Palavras-chave:** ONGD, Gestão Estratégica, *Accountability*, Economia Social, Soluções Inovadoras

**ABSTRACT:**

This study analyses a "Mundo A Sorrir", Non-Governmental Organizatio for Development (NGDO), a reference in the promotion of oral and global health, among the population in a situation of socioeconomic vulnerability, with an international presence. It is intended to analyze, through the discusión of some issues, the concepts of strategic management and to measure the accountability of the organization, as well as to understand how it develops its social economy focused on innovative solutions, based on its mision, vision and values.

**KEY WORDS:** ONGD, *Accountability*, Strategic Management, Social Economy, Innovative Solutions

## 1. INTRODUÇÃO

A Mundo A Sorrir é uma Organização Não Governamental e foi fundada em julho de 2005, na cidade do Porto, com o intuito de trabalhar nas áreas da saúde, saúde oral e estilos de vida saudável, junto das populações em situação de vulnerabilidade socioeconómica. Contudo, foi em Cabo Verde e Guiné-Bissau que iniciou a atividade. Atualmente, esta organização desenvolve a sua atividade a nível nacional (Porto, Braga, Lisboa, Cascais e Região Centro) e a nível internacional, Cabo-Verde, Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe. O seu grupo alvo de intervenção são crianças, jovens, pessoas de carência social e idosos.

A sua missão passa pela promoção da saúde oral e saúde global, como um direito universal. No que concerne à visão, esta traduz-se na melhoria ao acesso e à condição de saúde oral e saúde geral em Portugal e nos países Africanos de expressão portuguesa, tendo em vista a inclusão social e a cooperação e apoio ao desenvolvimento. Os seus valores visam o bem-estar, a seriedade, a solidariedade e o conhecimento.

Atualmente, esta organização tem alguns projetos a nível nacional: Aprender a ser saudável; Centro de Apoio à Saúde Oral (C.A.S.O); Prevenir, capacitar e incluir; Sorrisos de Porta em Porta; Crescer a Sorrir; e Geração Becool. A nível internacional, desenvolve o projeto de Saúde a Sorrir. Para além de todos os projetos desenvolvidos, ainda têm um departamento de estudos e investigação, designado de C.E.M.A.S, que avalia os dados dos projetos implementados pela mesma.

A aplicabilidade destes projetos, tiveram na totalidade, mais de 621 mil beneficiários, sendo atualmente cerca de 27 mil os usufruidores. Estes projetos apresentam como vertentes a sensibilização, rastreio, tratamento, formação e distribuição de material.

Através das três áreas de intervenção, saúde, cidadania e água potável, a Mundo a Sorrir ganhou diversos prémios, desde o ano de 2006 até à atualidade. O mais recente foi o Prémio BPI "La Caixa" Infância 2020 – Troféu Português de Voluntariado.

O presente artigo pretende elencar de que modo a gestão estratégica e a *accountability* resultam como elementos fundamentais para a promoção da inovação social. Deste modo, apresenta-se um breve enquadramento teórico sobre o caso e posteriormente levantam-se algumas questões para análise e das quais se pretende apresentar uma conclusão.

**Figura 1**. Página Oficial Mundo a Sorrir




Fonte:www.mundoasorrir.org/pt

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

A economia social, segundo Soares, Fialho, Chau, Gageiro, e Pestana (2012), traduz-se na capacidade de responder às necessidades emergentes e aos novos desafios sociais, nomeadamente no contexto de crises marcadas pelas transformações sócio económicas. A componente não lucrativa da economia social tem vindo a ganhar um lugar importante na produção de serviços públicos. Os autores afirmam que a economia social ocupa, cada vez mais, um lugar de destaque em relação ao mercado e ao Estado, deixando de ser um fenómeno residual para passar a ser um núcleo institucional da economia, desenvolvendo-se em interface com as instituições públicas e as empresas com fins lucrativos.

Com o destaque da economia social, a inovação social ganha cada vez mais importância. De acordo com Fernandes (2016) a Europa define atualmente a aposta na inovação social e no setor da economia social como um claro vetor do desenvolvimento económico e inclusão. Tem, aliás, uma visão já muito vanguardista e inclusiva entre os vários setores (privado, social e público).

As Organizações Sem Fins Lucrativos, segundo Santos (2018), desempenham um papel fundamental na resolução de problemas sociais e na prevenção de ameaças e comportamentos de risco, sendo entidades de solidariedade social que complementam o governo.

De acordo com os autores Paula, Brasil e Poueri (2009) afirmam que, como consequência do crescimento das organizações sem fins lucrativos e do grande número de projetos na área assistencial, essas organizações necessitam de recursos financeiros que são aportados tanto por entidades financiadoras como doações voluntárias. Em ambos os casos, visando a transparência das atividades geridas por estas organizações, é necessário que estas divulguem os números de desempenho.

Paralelamente a esta ideia, os autores Behn, Delwyn, e Jing (2010) defendem que embora o objetivo das instituições com fins lucrativos seja a maximização do lucro, "as organizações sem fins lucrativos esforçam-se para outros objetivos. Contudo, problemas de eficiência e propriedade existem em organizações sem fins lucrativos. Por exemplo, os doadores querem que os fundos sejam empregues de forma eficiente; e não em bónus maiores e melhores escritórios para dirigentes, ou para conferências sem ou de baixo valor agregado a viagem. Embora não sejam de capital aberto, as organizações sem fins lucrativos competem por recursos, seja financiamento, trabalho ou talento de gestão; portanto, eles também têm incentivos económicos semelhantes às empresas de capital aberto sem a estrutura de propriedade" (Behn, Delwyn & Jing, 2010, p.7).

As metas e estratégias organizacionais estão sujeitas a adaptações à medida que os gestores se apercebem de novos problemas sociais. O regime de responsabilidade, associado a tal abordagem pode ser chamado estratégico e adaptável. O foco deste regime é o núcleo da organização: motivar a visão, missão e valores, enquadrando nos problemas sociais (Ebrahim, 2009).

Para uma boa gestão estratégica de marketing e de comunicação das organizações é necessária a elucidação da missão, visão e valores. Santos (2018) defende que as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) necessitam de analisar o meio envolvente contextual para recolher informações sobre aspetos Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos, Ambientais e Legais, para ser possível definir um planeamento do marketing e comunicação estratégica eficaz. Acrescenta ainda que outra análise passível de ser utilizado durante a formulação do planeamento estratégico, está ligada aos *stakeholders* e partes interessadas, tais como Clientes, Fornecedores, Doadores, Membros e Legisladores.

O marketing está intimamente ligado aos *stakeholders*, quanto melhor e mais eficaz for o marketing desenvolvido, mais facilmente a organização consegue chegar a eles. Assim, tal como afirma segundo Waters e Lord (2009), quando não há o uso adequado das ferramentas de marketing nas organizações sem fins lucrativos, é afetada a forma como as ações são divulgadas, bem como o relacionamento com o público. As ferramentas de marketing devem ser utilizadas para responder às necessidades e expectativas dos *stakeholders*, com um maior acompanhamento e comprometimento dos gestores, devido à credibilidade e à troca de informações para uma estratégia de relações consistentes (Chaves, Oikawa, Galegale, & Azevedo, 2013).

Mota (2016) define as medidas de um planeamento de Marketing das organizações, afirmando que permitem maximizar a sua performance, contribuindo para o estabelecimento de relações de confiança e cooperação entre as diversas partes intervenientes, sendo uma das chaves para o seu sucesso.

Segundo Mota (2016), conhecer as necessidades e expetativas dos clientes e as características do meio onde atuam do planeamento de marketing, quer de negócios, quer social, é essencial para que possam avaliar quais os produtos ou serviços que o público aceitará mais facilmente. Assim, o primeiro passo a dar, no planeamento estratégico, é a recolha de informação sobre a área em que a organização atua e o seu meio envolvente (Kotler, 1982, p. 302).

O posicionamento e o branding dizem respeito à construção de uma marca organizacional e à imagem que a organização quer projetar de si própria, ou seja, as características de relevância, proeminência, fidedignidade, rigor, entre outras, que quer ver associadas à ideia que os públicos têm de si (Mota, 2016).

De acordo com Mota (2016), os meios de comunicação social são essenciais para a divulgação das mensagens de todas as entidades, nomeadamente, das Organizações Sem Fins Lucrativos, de modo a chegar a vários públicos. Criar relações de proximidade e confiança é fundamental para as mensagens da organização serem transmitidas de forma mais fácil e credível.

O contacto com os mecenas deve ser frequente, rigoroso e transparente. Mota (2016) refere que é necessário que as Organizações Sem Fim Lucrativos incentivem os cidadãos e as entidades coletivas a "adotar comportamentos e atitudes que conduzam ao bem comum, por isso, é fundamental que as suas mensagens e visões alcancem as estruturas e instituições com poder e autoridade para implementar as mudanças necessárias, como é o caso dos decisores políticos" (Mota, 2016, p.12).

A figura seguinte retrata estas medidas, de modo a criar uma melhor compreensão destas medidas.

**Figura 2**. Medidas para um Planeamento de Marketing eficaz




Fonte: Adapado de Mota (2016)

A adequação do desenvolvimento da organização com base nas medidas apresentadas, permitirá mais facilmente atingir um marketing eficaz, gerando mais valor organizacional.

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

De seguida, proceder-se-á à apresentação de cinco questões, que permitirão analisar criticamente o plano estratégico e financeiro da Mundo A Sorrir.

**Pergunta 1. A informação disponibilizada aos *stakeholders* da Mundo Sorrir permite conferir a sua *accountability*?**

A Mundo A Sorrir apresenta como documento público, aos seus *stakeholders*, o Relatório Anual de Contas com a informação clara e dinâmica da sua intervenção no território português e africano. São listados todos os projetos desenvolvidos, assim como números de intervenções no ano, comparativamente aos números totais. Relativamente à demonstração financeira, esta é contemplada juntamente com o parecer do conselho fiscal. No Plano de Atividades, esta organização apresenta, discriminadamente, todos os custos previstos com cada uma das atividades. Perante toda esta informação disponibilizada, podemos, então, aferir a sua *accountability*.

De acordo com Ebrahim (2003), a prestação de contas é uma tarefa complexa. Pode ser definida não só pelo meio do qual as organizações são consideradas responsáveis pelas suas ações, como por exemplo as obrigações legais e relatórios explícitos, mas também como um meio pelos quais as organizações assumem a responsabilidade interna da sua missão organizacional e valores, para a abertura ao escrutínio público ou externo, e para avaliar o desempenho em relação aos objetivos.

A prestação de contas é solicitada tanto por *stakeholders*, como pelos fundadores, os beneméritos, os patrocinadores, as agências governamentais e ainda pelos grupos que presta serviços, resultando numa *accountability*. Esta prestação pode ainda ser solicitada para a autoanálise por parte dos respetivos gestores, administradores, pessoal, voluntários e outros intervenientes para a realização da missão da organização (Ebrahim, 2003).
Nas Organizações sem fins lucrativas a *accountability* é exigida com maior acutilância pelos *stakeholders*, comparativamente com as empresas privadas (Adil, 1996). Num estudo longitudinal realizado por Gibbon (2010), constatou-se que a *accountability* é mais fluida e complexa quando desenvolvida na prática. As formas de *accountability* desenvolvidas pelas organizações do terceiro setor são múltiplas e desenvolvidas por uma infinidade de respostas. A prática da *accountability* não se trata de um conceito neutro e existem muitas implicações práticas como resistência, medo, confusão e incerteza (Gibbon, 2010).

A missão, visão e valores estão disponíveis na página oficial da Mundo A Sorrir, sendo mais um aspeto importante para os *stakeholders*, permitindo perceber se o trabalho desenvolvido vai de encontro aos objetivos definidos para a organização.

A principal preocupação dos diretores é garantir que a missão seja cumprida e os interesses dos *stakeholders* sejam considerados, usando a *accountability* e particularmente a divulgação voluntária para melhorar a forma como os agentes prestam contas de suas ações aos *stakeholders* e restringir o comportamento de interesse próprio (Carvalho, Rodrigues & Branco, 2017).
As Organizações Não Lucrativas, tal como o nome indica, não tem como objetivo principal da obtenção de lucro. E, por isso mesmo, surgem algumas problemáticas da contabilidade, nomeadamente a falta de ativos excedentes e a necessidade de garantir que não surgem deficits financeiros. Assim, o papel dos stakeholders é um pilar no seu funcionamento e a accountability torna-se, portanto, imprescindível.

**Pergunta 2. As demonstrações financeiras apresentadas no Relatório Anual de Contas apresentam, de forma clara, os resultados da entidade que permitam analisar o desempenho social da Mundo a Sorrir?**

Apesar da informação pormenorizada no Plano de Atividades e Orçamentos relativa aos gastos previsto em cada projeto, não é possível verificar as notas do Balanço Anual das demonstrações financeiras. Estas notas permitem um melhor entendimento desempenho da organização. É fundamental detalhar a informação dada aos *stakeholders*, pelo que, é sugerido acrescentar o anexo ao Relatório Anual de Contas, as notas do balanço financeiro.

De acordo com Salazar e Benedicto (2004), o relatório anual de contas, mais concretamente a parte da demonstração financeira, deve transmitir informação relevante sobre as atividades da empresa, de modo a construir a sua imagem perante os *stakeholders* e a comunidade. Os mesmos autores defendem ainda que, se a análise da demonstração financeira da organização for bem-sucedida, os *stakeholders* continuarão disponíveis e interessados em contribuir e fornecer os seus recursos para que a organização possa atingir novos desafios e objetivos financeiros. Esta ideia vai de encontro à de Jegers (2009), referindo que o facto de estas organizações do terceiro setor estarem isentas em alguns impostos, faz com que a prestação de contas à sociedade seja o mais clara possível, principalmente valores que estejam relacionados com doações e subsídios. Deste modo, torna-se relevante a divulgação e apresentação completa de todos os elementos indispensáveis a uma gestão transparente. Ser transparente na prestação de contas é eticamente correto, concedendo credibilidade e legitimidade à organização (Franco, 2004).

**Pergunta 3. Os projetos desenvolvidos pela Mundo A Sorrir são soluções inovadoras para a Economia Social?**

A ausência de saúde oral pode ter impactos significativos no bem-estar e na qualidade de vida de um indivíduo. O acesso ao tratamento oral, para muito cidadãos, representa um custo elevado no orçamento familiar. A Mundo A Sorrir disponibiliza tratamento gratuitos ou com baixos custos associados, permitindo criar uma solução inovadora de saúde oral.

Pacheco, Santos e Vieira (2018) refletem que existe um foco a emergir nos artigos mais citados relativamente ao estudo dos processos de inovação social, abrangendo uma perspetiva mais micro. Vários autores refletem sobre a dimensões dos processos de inovação social. Dentro deste intuito, os mesmos autores identificam diferentes fases na evolução desses processos, analisando aspetos inter-relacionados com modelos de gestão, valores e motivações, criação e desenvolvimento de ideias, obtenção e alocação de recursos, os atores reais envolvidos, tomada de decisão, e o objetivo e escalabilidade da inovação.

A inovação é identificada como fator-chave para que as organizações alcancem níveis de excelência e ganharem vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes diretos. Torna-se um fator determinante para a capacidade de responder de forma mais eficaz às necessidades de um mercado cada vez mais exigente, através de uma utilização competente dos recursos disponíveis (Edquist, 2005).

No entanto, Moulaert e Ailenei (2005), defendem que as necessidades não são só definidas com base nos princípios do material existencial, mas também com base nos princípios da organização social, nomeadamente a solidariedade, reciprocidade na produção humana e distribuição de relações. Estes, são reconhecidos como necessidades humanas de muitas organizações, levando a uma satisfação das mesmas, originando, por sua vez, a inovação social.

Santos e Forbeloni (2015) conclui que a inovação social tende a ser definida como a criação de novas soluções para resolver problemas ou necessidades de insatisfação social.

Com o intuito de proporcionar tratamentos de saúde oral à comunidade que tem dificuldade de acesso a este tratamento, a Mundo A Sorrir apresenta soluções inovadoras, que permitem resolver problemas sociais.

**Pergunta 4. A Mundo A Sorrir adota alguma estratégia para a sua sustentabilidade, evitando a dependência de financiamento público?**

O Plano de Atividades e Orçamentos prevê um cofinanciamento significativamente superior ao autofinanciamento. Quando analisamos a Demonstração de Resultados, confirmamos com os subsídios, doações e legados à exploração que a organização em análise conta com um valor bastante expressivo para o seu desenvolvimento.

No que diz respeito aos desafios que são subjacentes às organizações do Terceiro Setor, especialmente as Organizações Não Governamentais, manterem-se ativas exige novas posturas adotadas, no que diz respeito ao uso de ferramentas de gestão, que permitem maior transparência, avaliação e monitoramento do impacto das atividades, agilidade na captação de recursos, entre outras vantagens. Porém, a sobrevivência das Organizações Não Governamentais significa muito mais do que a gestão dos aspetos económicos. A sua atividade principal passa pela elaboração e execução de ações em prol da sociedade e/ou o meio ambiente, tornando-se imprescindível que os conceitos de sustentabilidade sejam compreendidos e incorporados às práticas de gestão dessas organizações (Silva, Enéas, & Gómez, 2011).

Uma gestão adequada dos recursos, as parcerias desenvolvidas, são fatores muito relevantes no que concerne à sustentabilidade. Sendo uma ONGD, e tal como os autores salientam, a sustentabilidade não se baseia apenas nos aspetos económicos. Portanto, importa salientar que deve ser tido em consideração um gestão eficiente a todos os niveis.

**Pergunta 5. De que forma a Mundo A Sorrir potencializa o seu valor social?**

A organização Mundo A Sorrir acrescenta valor social à comunidade através dos vários projetos e iniciativas junto da comunidade portuguesa e dos países africanos onde desenvolve atividade. Estas intervenções representam um papel importante, pelo facto de ajudarem famílias carenciadas e pessoas vulneráveis, promovendo a inclusão social e a autoestima dos beneficiários. É possível verificar a satisfação dos clientes, através dos depoimentos que a organização nos disponibiliza ao longo do relatório anual de contas.

Mulgan (2010) afirma que a falha do setor social e público em medir o valor que criam é refletida em quatro complexidades inevitáveis, que atormentam a medição do valor social. O primeiro, trata-se da falta de leis rígidas e regularidades no campo social. A segunda razão passa pela divergência dos valores sociais que influenciam a medição do valor social, pois a ética, a moral e as prioridades das pessoas variam. Os métodos utilizados de medição são a terceira razão, pelo facto de não ser confiável, confundindo rigor com precisão. A última razão pela qual medir o valor social é difícil é o problema de tempo, estimar os benefícios de uma ação para o futuro em relação aos custos em implementá-lo no presente.

Próximo desta reflexão, Courtney (2018) salienta que a recente revisão da Lei do Valor Social (Cabinet Office, 2015) é particularmente relevante para o propósito social das organizações do terceiro setor, muitas das quais estão bem posicionadas para entregar valor social como parte de seu negócio principal. Três barreiras principais para alcançar todo o seu potencial foi identificado: (1) a consciência e a adoção do *Social Value Act*; (2) aplicação da Lei (que por sua vez é sustentada pelo entendimento e definição de valor social); e (3) a mensuração do valor social. Todas as três barreiras são indiscutivelmente sintomáticas da falta de um conceito estrutural do que o valor social significa para as organizações do terceiro setor e como relaciona outros aspetos das atividades e do papel de um propósito social das organizações na sociedade em geral.

O desafio que se coloca no valor social, segundo Etxarri, Castresana, Molina e Amozarrain (2018), é a quantificação do valor social de uma organização, com as dificuldades intrínsecas que tal empreendimento acarreta, visto que há uma infinidade de aspetos sociais não monetizáveis. A geração de valor não monetário nas organizações, principalmente as de caráter social e solidário, e a identificação de indicadores que possibilitem a sua visibilidade deste valor e integrá-los nos mecanismos de gestão das entidades são as linhas de investigação em torno da qual essa metodologia funciona.

Vários autores afirmam a quantificação do valor social como a principal dificuldade na definição do mesmo. No entanto, as ações das organizações podem potencializar o seu valor social, como no caso da Mundo a Sorrir.

## 4. CONCLUSÕES:

A análise da gestão estratégia, aferir a sua *accountability*, assim como perceber o seu desenvolvimento na economia social voltada para soluções inovadoras, foi essencial para perceber alguns conceitos que estão, inevitavelmente, interligados entre si.

Tratando-se de uma Organização Não Governamental, o seu meio de sustentabilidade conta com apoios de terceiros para ser possível desenvolver a sua atividade. Esta dependência expressa ainda mais a necessidade de transparência para com os seus *stakeholders*, sendo fundamental para os mesmos aferir a sua *accountability* através da informação disponibilizada pela organização.

Por outro lado, as soluções inovadoras na economia social podem abrir a possibilidade de apoios. Portanto, podemos concluir que a prática de um marketing mais eficaz, permitirá chegar a mais pessoas, criando mais confiança e proximidade com os *stakeholders*.

Em jeito de reflexão, optamos pelas questões apresentadas por considerarmos que há elementos chave quando falamos sobre a economia social voltada para as soluções inovadoras: *accountability*; *stakeholders*; desempenho social; valor social; sustentabilidade.

Para o desenvolvimento de uma economia social dentro de uma organização sem fins-lucrativos, é necessário tem em consideração os desafios atuais, cada vez mais exigentes, que destacam ainda mais a necessidade de soluções inovadoras para dar resposta às necessidades impostas pela nossa sociedade. Tratando-se de uma organização sem fins-lucrativos, os *stakeholders* representam um papel basilar no desempenho social da organização e, por isso mesmo, a transparência deste desempenho é fundamental, para criar uma relação próxima, segura e de confiança com os *stakeholders*. Por outro lado, quanto mais a organização for capaz de apresentar soluções inovadoras e demonstrar de que forma as desenvolve, mais aumentará o potencial de aumento de *stakeholders*, tornando público o seu valor social.

De facto, todos estes elementos chave estão interligados entre si e precisam "trabalhar" em conjunto, tornando-se um só para a garantia de sucesso e cumprimentos da sua missão, visão e valores.

A análise dos conceitos ligados à gestão estratégica e financeira da Mundo A Sorrir revelou-se uma mais-valia para uma melhor compreensão e aprofundamento do tema. Esta organização tem um relatório de contas com informações claras sobre os projetos desenvolvidos, permitindo explorar os dados necessários de análise.

O seu crescimento é evidente, tanto a nível nacional, como a nível internacional, revelando uma crescente inovação e apostando nas estratégias de comunicação e marketing. Destaca-se o número significativo de apoios prestados, conseguindo responder à sua missão, visão e valores definidos. Os *stakeholders* apresentam um papel importante no seu desenvolvimento, sendo uma ponte de chegada ao público de intervenção.

Os inúmeros prémios ganhos pela Mundo A Sorrir confirmam a gestão estratégia eficaz, sendo também um importante apoio financeiro no seu desenvolvimento.

## BIBLIOGRAFIA


Adil, N. (1996). NGO accountability: A conceptual framework. Development Policy Review, 14(4), pp. 339-354.

Behn, B., Delwyn, D., & Jing, L. (2010). The determinants of transparency in nonprofit organizations: An exploratory study. Advances in Accounting, 26(1), pp. 6-12.

Carvalho, A. O., Rodrigues, L. L., & Branco, M. C. (2017). Factors influencing voluntary disclosure in the annual reports of Portuguese foundations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *28*(5), 2278-2311.

Chaves, E., Oikawa, R., Galegale, N., & Azevedo, M. (2013). Avaliação da gestão de stakeholders em implantações de de projetos de sistemas em serviços. VIII Whorkshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza.

Courtney, P. (2018). Conceptualising social value for the third sector and developing methods for its assessment. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *29*(3), 541-557.

Ebrahim, A. (2003). Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs. World Development, pp. Vol. 31, nº 5, pp. 813-829.

Ebrahim, A. (2009). Placing the Normative Logics of Accountability in "Thick" Perspective. Sage Publications. doi:10.1177/0002764208327664

Edquist, C. (2005). Systems of Innovation- Technologies, Institutions and Organizations. London: Pinter A- Cassel.

Etxarri, E. E., de Mendiguren Castresana, J. C. P., Molina, L. D., & Amozarrain, A. E. (2018). Valor social de las cooperativas sociales: aplicación del modelo poliédrico en la cooperativa para la acogida de menores Zabalduz S. Coop. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (93), 155-180.

Fernandes, J. (2016). A Economia Social em Portugal. Grupo do Partido Popular Europeu no Parlamento Europeu.

Franco, R. (2004). A ética e as Organizações da Sociedade Civil. A questão da prestação de contas ("accountability") no terceiro sector. VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de CIências Sociais.

Gibbon, J. (2010). Enacting social accounting within a community enterprise: actualising hermeneutic conversation. (Doctoral dissertation, University of St Andrews).

Jegers, M. (2009). "Corporate" governance in nonprofit organizations. A nontechncal review of the economic literature. Nonprofit Management and Leadership 20(2), pp. 143-164. doi:https://doi.org/10.1002/nml.246

Kotler, P. (1982). Marketing for Nonprofit Organizations: Prentic-Hall. Inc. Englewood Cliffs.

Mota, M. (2016). A Comunicação e o Marketing em Organizações Sem Fins Lucrativos: Um olhar Sobre a Quercus. DIssertação de Mestrado.

Moulaert, F., & Ailenei, O. (2005). Social Economy, Third Sector and Solidarity. Urban Studies, Vol. 42, No. 11, pp. 2037-2053.

Mulgan, G. (2010). Measuring Social Value. Standford Social Innovation Review, pp. 37-43.

Pacheco, A.; Santos, M. & Vieira, K. (2018). Social innovation: what do we know and do not know about it. International Journal of Innovation and Learning. Inderscience Publishers Ltd.

Paula, C., Brasil, H., & Poueri, M. (2009). Mensuração do Retorno Social de Organizações sem Fins Lucrativos por meio do SROI-Social Return On Investiment. Contabilidade Vista & Revista, 20(3).

Salazar, J. N. A., & de Benedicto, G. C. (2004). *Contabilidade financeira*. Cengage Learning Editores.

Santos, F. (2018). A Comunicação Estratégica em Organizações Sem Fins Lucrativos – A Liga Portuguesa Contra o Cancro como Estudo de Caso. Faculdade de CIências Sociais e Humanas: Universidade de Lisboa. (Doctoral dissertation).

Santos, M. & Forbeloni, J. (2015). Economia social, uma estratégia de desenvolvimento sustentável e inovação social: o caso da REMIX. *In Inovação, Organizações e Trabalho. Estudos de Caso*. Lisboa: Editora

Sílabo.Silva, E., Costa, A., & Gómez, C. (2011). Sustentabilidade no Terceiro Setor: O desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG. Revista Reuna, 16(3).

Silva, M., Enéas, A., & Gómez, C. (2011). Sustentabilidade no Terceiro Setor: O desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG. Revista Reuna 16(3).

Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H. (2012). A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de INclusão Social.

Waters, R., & Lord, M. (2009). Examining how advocacy groups build relationships on the Internet. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 14(3), pp. 231-241.

# BILGUNE FEMINISTA DEL PAÍS VASCO: PROYECTO REVOLUCIONARIO PARA LA SOCIEDAD DEL FUTURO

**Beñat Urrutikoetxea**
*(Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea)*
**Unai Tamayo**
*(Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea)*
**Idurre Ezpeleta**
**Amaia Vilches**

**RESUMEN:**

Es evidente que en el siglo XXI vivimos en una sociedad patriarcal, donde los hombres sacan provecho gracias a que las mujeres pierden derechos, además de ser sexualizadas y cosificadas diariamente. Con el objetivo de buscar la liberación de las mujeres y la igualdad de género, existe un movimiento llamado feminismo. El caso que presentamos, Euskal Herriko Bilgune Feminista (EHBF), es una organización feminista de ámbito nacional creada en el 2002 que lucha activamente por los derechos de la mujer. Mediante el marketing se pueden gestionar experiencias, personas, información, entidades, productos/servicios... pero también ideas de calado social. Esta última consideración es imprescindible tener en cuenta para poder cambiar el comportamiento del target de esta organización, el cual es una parte de la sociedad desfavorecida. En este sentido, consideramos que el marketing se erige como una herramienta de gran utilidad para conseguir el objetivo principal de EHBF, que no es otro que empoderar a un colectivo tradicionalmente menospreciado e infravalorado en una sociedad que se rige por los parámetros del hombre blanco.

**Palabras clave:** *marketing social, marketing no lucrativo, marketing relacional, feminismo, igualdad de género y activismo.*

**ABSTRACT:**

In the 21st century we live in a patriarchal society, where men benefit from the fact that women lose their rights, as well as being sexualized and objectified on a daily basis. In order to seek women's liberation and gender equality, there is a movement called feminism. The case we present here, Euskal Herriko Bilgune Feminista (EHBF), is a nationwide feminist organization created in 2002 that actively fights for women's rights. Through marketing, it is possible to manage experiences, people, information, entities, products/services... but also ideas of social significance. This last consideration is essential to take into account, in order to change the behaviour of the target of this organization, which is a part of the disadvantaged society. In this sense, we consider that marketing is a very useful tool to achieve the main objective of EHBF, which is to empower a group traditionally underestimated and undervalued in a society that is governed by the parameters of the white man.

**Keywords:** social marketing, non-profit marketing, relational marketing, feminism, gender equality and activism.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo. En 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar cuyos objetivos en 15 años.

Actualmente, gracias a los ODS, muchos países están progresando, pero en general, las medidas encaminadas a lograr los Objetivos todavía no avanzan a la velocidad ni en la escala necesarias. El año 2020 debe marcar el inicio de una década de acción ambiciosa a fin de alcanzar los Objetivos para 2030. Por ello, el Secretario General de las Naciones Unidas hizo una apelación para que todos los sectores de la sociedad se movilicen en favor de una década de acción en tres niveles: acción a nivel mundial acción a nivel local y acción por parte de las personas, para generar un movimiento imparable que impulse las transformaciones necesarias.

Dentro de los ODS destacaremos el Objetivo de Desarrollo Sostenible número cinco en este documento, dirigido a la igualdad de género. La igualdad de género no solo es un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. A pesar de los logros conseguidos, todavía existen muchas dificultades, ya que las leyes y las normas sociales discriminatorias continúan siendo generalizadas. A esto se le suman los efectos que el Informe de Política de las Naciones Unidas sobre El impacto de COVID-19 sobre las mujeres (Naciones Unidas, abril de 2020) desarrolla, donde se explica cómo este virus ha destruido todo lo alcanzado en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres, agravando las desigualdades existentes para las mujeres y niñas a nivel mundial; desde la salud y la economía, hasta la seguridad y la protección social.

**Figura 1.** Objetivos de desarrollo sostenible (ODS 5- Igualdad de Género)

Fuente: [ https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/], a fecha 12/11/2020.




Con el objetivo de lograr avances concretos en materia de igualdad de género en Europa y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible ya mencionados anteriormente, la Comisión Europea plantea una Estrategia Europea para la Igualdad de Género 2020-2025 (Naciones Unidas, marzo de 2020) la cual establece una visión, objetivos políticos y acciones concretas a desarrollar.

A nivel nacional, en España, se sigue la corriente marcada por la Unión Europea, por lo que La Agenda 2030 está ya en el centro de la visión del Estado y de la acción del Gobierno, adaptando la visión, objetivos y acciones europeas a sus capacidades socioeconómicas y políticas.

En Euskadi las Instituciones Públicas también se han adherido a esta Agenda Global con sus propios planes de actuación. Entre ellas, está la de ayudar al Fondo de Población de las Naciones Unidas (FPNU)[27] para la participación en el Programa Conjunto sobre Servicios Esenciales para Mujeres y Niñas sometidas a Violencia (UNFPS-ONU Mujeres). Por lo que, Euskadi aunque establece sus propios propósitos, colabora y coopera con diferentes instituciones y entidades públicas y privadas.

Entre estas entidades destacan Emakunde y Bilgune Feminista, las dos entidades con mayor empoderamiento en el territorio vasco y cuyo objetivo común es luchar por un País Vasco más igualitario y feminista. Esta última queda recogida en la Real Academia Española (RAE) como “Ideología que defiende que las mujeres deben tener los mismos derechos

[27] FPNU: Fondo de Población de las Naciones Unidas, es una agencia especializada de las Naciones Unidas que comenzó a patrocinar programas de política demográfica en 1967

que los hombres." Emakunde[28], también conocido como el Instituto Vasco de la Mujer, es un organismo autónomo del Gobierno Vasco cuyo campo de actuación se centra mayormente en el trabajo con las administraciones públicas.

Bilgune Feminista de Euskal Herria, en cambio, es un proyecto desvinculado de las entidades públicas del Estado y ejerce la lucha feminista desde la reflexión plural de muchas mujeres de múltiples ámbitos. Definiéndose a sí mismas como las sucesoras del feminismo vasco y de las feministas vascas, esta organización afronta la realidad desde un punto de vista del reconocimiento no solo de la opresión de clases, sino también de la nacional-cultural y del género sexual. Por consiguiente, interactúan con el fin de liberar de estos sistemas actuales y luchar por un País Vasco soberano y feminista.

**Figura 2.** Logo de EHBF




Fuente: [ https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/], a fecha 20/11/2020.

## 2. DESARROLLO DEL CASO:

### 2.1. DEFINICIÓN Y ALCANCE DE LOS OBJETIVOS

En la página web de EHBF, se citan los objetivos de esta entidad. En cuanto al objetivo principal buscan frenar todo tipo de represión y garantizar una vida digna para todos los ciudadanos. De forma análoga, cuestionan las formas de expresión que están establecidas por el sistema patriarcal y manifiestan los daños causados por la sociedad. Sin lugar a dudas, quieren fortalecer y cohesionar la red de mujeres patriotas feministas, a fin de definir nuevos compromisos y acuerdos políticos cara a futuro. De tal manera que el público objetivo principal se define, en una palabra, mujeres.

Para cumplir los objetivos previamente citados, ejecutan muchas acciones, las cuales requieren esfuerzo y trabajo duro. En primer lugar, convierten a las mujeres tanto en sujetos políticos como protagonistas del cambio de sus vidas. Además de impulsar su auto organización en distintos ámbitos, también promueven procesos de apropiación y empoderamiento, estableciendo mecanismo de resistencia para tener una vida digna y creando un movimiento cuya base es sólida. Por consiguiente, es necesario abordar diferentes direcciones como informarse, formarse, reflexionar, escuchar, aprender…

En segundo lugar, reconocen políticamente el movimiento feminista y aceptan como interlocutor político. El movimiento feminista ha sido y es el principal impulsor que ha defendido los intereses de la mujer, en vista de ello, debe ser interlocutor político, tanto para las instituciones públicas como los partidos políticos, sindicatos y el resto de movimientos sociales. Es de mencionar, que valoran mucho el trabajo en equipo entre diversos grupos feministas, además de trabajar ocasionalmente con otros grupos aliados. De la misma manera, fomentan la colaboración con movimientos populares, sociales y diferentes ámbitos; considerando imprescindible la alianza entre ellos para lograr un País Vasco independiente.

La manera de organizar la entidad consiste en el funcionamiento de la red, donde los componentes actúan de una manera participativa, en efecto, de militancia. Esta manera de trabajar se asocia con la teoría de redes sociales tratados por J. Scott. Ofrecen diversas opciones para pertenecer en el Bilgune Feminista, por ejemplo, colaborando en grupos de los pueblos. Incluso impulsando en las estrategias feministas que buscan promover la transición feminista en el País Vasco en sus propios ámbitos como sindicatos, escuelas, casas, calles… Así, cada dos años organizan encuentros feministas de mujeres patriotas, el cual es el punto de encuentro de esta red feminista. Estos encuentros tienen como objetivo la elaboración de la estrategia feminista cara al futuro.

El ámbito y los temas que trabaja esta entidad son muy amplios. Como venimos diciendo la soberanía feminista del País Vasco, es uno de ellos, junto con la transición feminista, la toma de poder… Asimismo, la Marcha Mundial de las Mujeres es un tema a considerar, la cual es una alianza anticapitalista, internacional y feminista, pero también tratan la violencia contra las mujeres, los medios de comunicación, coeducación, sexualidad…

[28] Emakunde (página web): https://www.emakunde.euskadi.eus/inicio/.

## 2.2. ACCIONES, PROYECTOS Y PROPÓSITO

Los proyectos en los que participa esta entidad han tenido que adaptarse dada la crisis sanitaria que se está viviendo en la actualidad, y también ante los cambios que la sociedad, la política y la economía han sufrido. Llegando a replantearse las prioridades comunes e individuales. En cuanto a los proyectos que se están llevando a cabo, Bilgune Feminista se involucra principalmente en las siguientes:

El primero trata de un curso online sobre el poder corporativo en la era de la pandemia, la agenda empresarial y su forma de actuar, las políticas internacionales y la resistencia civil. El público objetivo de este curso son activistas y militantes que quieran hacer frente al poder corporativo, y a los que mantienen una opinión crítica ante el razonamiento y funcionamiento de las empresas internacionales.

Por otro lado, el 12 de diciembre es el día de la VIII. Quedada Feminista de la Mujer Abertzale, donde se tratarán diversos temas y en el cual el Bilgune Feminista tomará parte. En el evento, el Foro Social presentará los procesos para el compromiso social a favor de conseguir una convivencia democrática. El objetivo de esta acción es establecer unas garantías para conseguir dicho reto, proponiendo dos desafíos:

1. Una cultura total democrática que respete todos los derechos civiles, políticos y sociales de todos los individuos.

2. Transmitir a las nuevas generaciones una cultura a favor del diálogo y en contra de la violencia, puesto que es la única forma de resolver los conflictos del siglo XXI.

### 2.2.1 PROPÓSITO

El propósito de estas acciones es fortalecer y cohesionar la red de mujeres patriotas feministas fidelizando a las que actualmente pertenecen o colaboran con el Bilgune Feminista, para así fomentar la propagación de su percepción de la entidad logrando un impacto positivo en las comunidades.

A su vez, esta entidad pretende captar también nuevas integrantes mediante la transmisión de sus valores, compromisos, ideología y fundamentalmente la credibilidad y confianza, factores esenciales para construir relaciones sólidas a largo plazo. Teniendo en cuenta que en el mundo actual los clientes son escasos y captar un nuevo cliente requiere un esfuerzo cinco veces mayor que conservar a uno existente, Burnet (2002), la lealtad y fidelidad de los clientes es imprescindible.

Es de mencionar que a pesar de que los servicios ofrecidos son voluntarios y totalmente gratuitos, disponen de una tienda, la cual puede ser una vía para obtener financiación. En este caso, para premiar la fidelidad de los clientes, el precio de los productos varía dependiendo si perteneces a la organización o no. Por lo tanto, mejora la condición de compra, mediante ventajas y descuentos en aquellas personas que sí son partícipes de Bidelagun Feminista. Para ello, es necesario realizar una aportación económica mensual, trimestral o anual, siendo la cantidad opcional. Por otro lado, es posible suscribirse a un agente, colectivo, institución o movimiento, contribuyendo con una cuota mínima anual de 40€. Sin embargo, estas personas se benefician de manera diferente, cuyos beneficios están escritos en la web.

Para propagar la percepción de esta entidad, la comunicación es la herramienta que más emplean, con el objetivo de dar a conocer y relacionarse con el target. La prensa es uno de los instrumentos empleados, teniendo una presencia importante en la página web y las redes sociales.

## 2.3 DISTINTAS CARAS DEL MARKETING

Bilgune Feminista trabaja el marketing relacional para interiorizarla en su funcionamiento y así poder beneficiarse de las oportunidades que esta técnica les brinda. El marketing relacional, se define por la American Marketing Association (AMA) como: "Marketing con el objetivo consciente para desarrollar y gestionar a largo plazo relaciones de confianza con los clientes, distribuidores, proveedores u otras partes en el entorno de marketing". No obstante, también debemos de tener presente a Grönroos (1994) que a su parecer el marketing relacional "... consiste en intensificar y establecer, mantener y desarrollar, y cuando sea necesario también concluir, relaciones con los consumidores y otros agentes, con beneficio, de modo que los objetivos de todas las partes se alcancen mediante intercambio mutuo y el cumplimiento de las promesas".

El objetivo de Bilgune Feminista es crear una unidad sólida en esta era social en la que más que nunca se busca de forma constante establecer relaciones de cualquier índole. Esto se debe a la crisis global que se vive a nivel mundial y que ha venido denominándose como sistémica, cuyo punto de origen proviene de la falta de confianza, el abuso y la impunidad.

Por ello, los valores como la honestidad, compromiso, confianza, transparencia y respeto son imprescindibles para construir en comunidades sólidas, duraderas y sustentables.

Por otro lado, Bilgune Feminista utiliza las interacciones con sus colaboradoras para optimizar las relaciones con ellas, para así poder satisfacer y comprender mejor los intereses, necesidades y objetivos que cada una de ellas tiene. De esa manera se busca crear una comunidad más duradera y fiel.

Aunque el marketing relacional impulse la consolidación de las relaciones entre los particulares y esta entidad, no debemos olvidar que hay otro marketing que se debe aplicar en el caso de Bilgune Feminista: el marketing social. El artículo que Philip Kotler y Gerald Zaltman publicaron en el Journal of marketing "Social Marketing: An Approach To Planned Social Change" en 1971, definen el marketing social como un concepto en el cual la organización debe establecer las necesidades, deseos e intereses de los mercados para que de este modo, pueda promocionar un valor superior a sus clientes de tal forma que se mantenga o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad. En dicho artículo, los autores añaden, "el marketing social es el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing social." (Kotler, Philip & Zaltman, Gerald)

Esta entidad persigue los mismos objetivos que el marketing social, puesto que tienen en cuenta los posibles conflictos entre los deseos a corto plazo del consumidor y su bienestar a largo plazo promocionando un valor superior.

Teniendo en cuenta que esta organización vasca fue creada para luchar por el feminismo y la igualdad de oportunidades, la función de esta entidad es crear un producto social que en líneas generales, pretende transformar hábitos de pensamiento, actitudes y comportamientos sociales. Es importante tratar de averiguar si el público objetivo entiende el concepto del producto social ofrecido, si percibe los beneficios, si a esos beneficios los considera importantes, en definitiva, si adoptaría el producto social que se le somete a consideración.

Por otro lado, el marketing que más debe destacar en esta entidad es el marketing no lucrativo, el cual se utiliza en organizaciones públicas o privadas que desarrollan actividades que no persiguen el beneficio monetario; asimismo, buscan el cambio social utilizando ideas y conceptos de marketing tradicional.

La actividad de Bilgune Feminista no persigue conseguir beneficio lucrativo, pero sí desarrolla una comercialización de sus servicios para financiar otras actividades sociales. Ellas ofrecen programas, actividades y formación relacionados con la opresión de clases, nacional-cultural y de género sexual que perpetúa el patriarcado.

Mediante el marketing no lucrativo se pretende captar y conseguir usuarios de los servicios que ofrece la organización, estos usuarios pueden pagar o no por los servicios que utilizan. Por ejemplo, en caso de que Bilgune Feminista impulsa o participa en un evento o programa, puede ser que acceder a ellos conlleve un coste monetario a sus beneficiarios. Normalmente, estas acciones pretenden ser gratuitas para atraer a un mayor número de participantes, pero dado el caso de que no lo sea, sus beneficios serán destinados en la contribución del objetivo de la organización.

A su vez, se busca captar y retener voluntarios y benefactores que apoyen la actividad de la organización, ofreciendo su tiempo y realizando aportaciones monetarias. Estas contribuciones se pueden hacer siendo partícipe de Bidelagun Feminista o suscribiéndose a un agente, sindicato… como bien se ha dicho previamente. Por otro lado, esta entidad tiene a su disposición productos que están totalmente relacionados con las ideas que manifiesta Bilgune Feminista. Entre los productos a destacar, encontramos los siguientes: USB + PDF interactivo para formación feminista básica, cuadernos, tazas y libros. Es de mencionar que no en todos los productos incluyen el logo de la entidad. Una de las razones, el cual no está presente puede ser porque la venta de estos productos no está directamente asociada con dar a conocer la marca o incrementar la cuota del mercado.

Por todo lo expresado, Bilgune Feminista como organización sin fines lucrativos, al igual que en el marketing social, requiere una previa planificación, investigación y análisis para poder así elaborar un presupuesto. Para ello, es necesario fijar metas claras, determinar los programas en los que se va a trabajar y el personal que se va a necesitar, definiendo los trabajadores rentados y los voluntarios.

Si la organización se dedica a promover comportamientos sociales favorables, se le suma el desarrollo de programas de marketing social para obtener una respuesta favorable de los destinatarios. Por eso, aunque son conceptos distintos, el marketing sin fin de lucro y el marketing social pueden ser complementarios y muchas organizaciones como el Bilgune Feminista aplican ambos conceptos.

**3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:**

**Cuestión 1: ¿Cómo se relacionan los objetivos del ODS5 (igualdad de género) y los objetivos de EHBF?**

Los objetivos del ODS5 y los objetivos de EHBF están íntegramente relacionados. Por un lado, uno de los sub-objetivos de la igualdad de género pretende finalizar con las discriminaciones contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo. Asimismo, quiere eliminar todas las formas de violencia contra ellas. También cabe destacar que quieren asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres, teniendo las mismas oportunidades a la hora de liderar. Mencionando tan solo 3 sub-objetivos afirmamos que hay una relación directa.

**Cuestión 2: ¿Cómo segmenta su público el EHBF?**

El Bilgune Feminista de Euskal Herria divide su público objetivo en tres segmentos principales:

1. Mujeres feministas que buscan ser activistas y militantes.

2. Otros grupos feministas, movimientos populares, sociales y de diferentes ámbitos para promover alianzas entre ellos.

3. Mujeres feministas y aliados feministas que quieran colaborar en acciones, cursos de formación o hagan donaciones específicas, pero que no son ni buscan unirse a la organización.

**Cuestión 3: ¿Qué papel puede jugar el hombre desde el punto de vista del marketing? ¿Cliente? ¿Usuario?**

El hombre debe adoptar el papel de aliado feminista, aliado se define como el termino más adecuado para definir la posición del hombre en el feminismo porque su posición es secundaria, ya que no participa activamente como lo haría una mujer, sino que su papel debe limitarse a escuchar, deconstruirse y formarse. Un hombre debe transformar su entorno y hacerlo feminista, un espacio seguro para la mujer, no debe preocuparse por ser el protagonista. Por ello, puede ser cliente o usuario de charlas, programas, acciones o productos de esta entidad, pero siempre recordando su posición.

**Cuestión 4: ¿Qué elementos del marketing social y sin ánimo de lucro se pueden identificar en un Bilgune Feminista? ¿Qué los diferencia?**

En esta entidad se pueden encontrar distintos elementos del marketing social. Por un lado, tienen en cuenta los deseos a corto plazo del consumidor y su bienestar a largo plazo. Por otro lado, esta entidad pretende transformar hábitos de pensamiento, actitudes y comportamientos sociales. Además, tratan de averiguar si el público objetivo entiende el concepto del producto social ofrecido.

En cuanto a los elementos del marketing sin fines lucrativos, podemos destacar los siguientes: los beneficios obtenidos por sus servicios o productos son destinados a la contribución del objetivo de la organización. Igualmente, buscan captar y retener voluntarios y benefactores que apoyen la actividad de la organización.

No obstante, cabe destacar que mientras el marketing social persigue el cambio de la sociedad, la mejora de las condiciones de vida de los grupos o las personas siendo éste el objetivo único y último de la acción de marketing, el marketing sin fin lucrativo, busca la generación de un beneficio (no lucrativo) para la organización que lo promueve; además de perseguir el bien común.

## 4. CONCLUSIONES:

Analizando la evolución de la sociedad, observamos que, en cuestiones de género, cada vez las desigualdades son menores. Aun así, estar mejor no significa estar bien y por ello existen a día de hoy, entidades sin ánimo de lucro como EHBF.

En el modelo económico actual encontramos algunos fallos en cuanto a los aspectos ambientales y sociales. Una de ellas es la desigualdad que muchas mujeres sufren, únicamente por su género. Como bien hemos mencionado durante el informe, el quinto ODS hace referencia a la igualdad de género, y gracias a las entidades que conocen y aplican políticas relacionadas con este objetivo actúan por una sociedad más justa. EHBF es una de las entidades que apoya ese objetivo. Notoriamente podemos observar tanto en los objetivos determinados y actividades llevadas a cabo.

Pese a que el público objetivo principal de esta organización feminista son las mujeres, los hombres pueden adoptar un papel de aliado feminista. Es decir, aquellos hombres que quieran unirse a la lucha por la igualdad social, económica y política de la mujer, pueden colaborar adquiriendo una posición secundaria dando a la mujer el protagonismo que le corresponde en esta lucha y sin intención de acaparar u ocupar su lugar al mando.

Los tipos de marketing empleados en esta entidad, tanto relacional, social y sin ánimo de lucro, logran que la imagen de marca esté asociada a los valores de una manera coherente. De su mano, mediante estos recursos, el Bilgune Feminista logra afrontar los diferentes objetivos que tiene utilizando para cada uno las distintas herramientas que cada tipo de marketing le facilita.

Por todo lo anterior, es importante educar, formar y construir a las generaciones futuras para que desarrollen una opinión crítica ante el machismo creado por el patriarcado. Porque aunque creamos que nuestro país no es machista, hay evidencias que confirman la existencia de una situación no paritaria entre hombres y mujeres. Además, se debe extender una concienciación social a todos los niveles socioeconómicos, políticos y culturales a fin de crear una sociedad feminista del futuro.

## BIBLIOGRAFÍA:


Aguirre, M. S. (2000): Marketing en Sectores Específicos. Capítulo sobre Marketing Social. Ed. Pirámide.

Burnett, V. (2002). *Gestión de la relación con el cliente clave*. New York: Prentice Hall.

Colina, C. L. (1996). La teoría de redes sociales. Papers: revista de sociología, 103-126.

Comisión Europea. (2020, marzo). La Estrategia para la Igualdad de Género 2020-2025. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/gender_equality_strategy_factsheet_es.pdf]

Comisión Europea. (2020, marzo). La Estrategia para la Igualdad de Género 2020-2025. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/gender_equality_strategy_factsheet_es.pdf]

Comisión Europea. (2015, 22 septiembre). Nuevo marco de acción sobre igualdad de género y empoderamiento de la mujer en todo el mundo

mediante las relaciones exteriores de la UE. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP_15_5690]

Corresponsables. (2020, 6 marzo). ODS5. La Comisión Europea presenta la Estrategia para la Igualdad de Género.

[https://www.corresponsables.com/actualidad/ods5-comision-europea-presenta-estrategia-igualdad-genero]

EMAKUNDE, Instituto Vasco de la Mujer: [https://www.emakunde.euskadi.eus/emakunde/-/informacion/emakunde-quienes-somos/]

Euskal Herriko Bilgune Feminista:[http://bilgunefeminista.eus/eu/ES]

Euskal Herriko Bilgune Feminista. (2010, septiembre). Euskal Herriko Bilgune Feministaren Jardun Feminista:

[https://www.yumpu.com/id/document/read/4191958/euskal-herriko-bilgune-feministaren]

Gobierno de España, Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. Objetivo 5. Igualdad de género. [https://www.agenda2030.gob.es/objetivos/objetivo5.htm]

Grönroos, C. (1994). marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. López, J. F. C. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. Entramado, 5(1), 6-17.

Kotler, Philip & Zaltman, Gerald. (1971). Social Marketing: An Approach To Planned Social Change. Journal of marketing. 35. 3-12. 10.2307/1249783.

Naciones Unidas. (2020, 9 abril). The Impact of COVID-19 on Women. [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_on_covid_impact_on_women_9_apr_2020_updated.pdf]

The American Marketing Association (AMA): [https://www.ama.org/]

# EL CROWDFOUNDING Y SU APLICACIÓN EN LOS "GAZTETXES".

**Beñat Urrutikoetxea Arrieta** (*Universidad del País Vasco, España)*
**Unai Tamayo Orbegozo** *(Universidad del País Vasco, España)*
**Arkaitz Alvaro**
**Xabier Ruiz de Gardoa**

**RESUMEN:**

El crowdfounding se ha convertido en una gran herramienta dentro del marketing bancario en los útlimos años. Esto se debe a la omisión de terceros, quiénes suelen ser las entidades bancarias, poniendo en contacto directo al fundador de la campaña con el donante. De esta manera, el bienestar social que tiene como objetivo la recogida de dinero durante la campaña se mantiene en todo el proceso. El funcionamiento de esta herramienta se asemeja a los valores y actividades de los gaztetxes. El significado de gaztetxe en euskera es "gazte" que significa jovén y "etxe" que significa casa, significados que, combinados, se refieren a "la casa de los jóvenes". Los gaztetxes son los puntos de encuentro de los jóvenes donde preparan todo tipo de actividades sociales. Para financiarlos, siempre evitando entidades bancarias y otro tipo de sistemas de financiación tradicionales, es imprescindible el trabajo del gaztetxe y de las personas que son parte de él. En este documento profundizaremos en las características y el proceso del crowdfounding para aplicarla al caso de un gaztetxe. Es imprescindible nombrar la importancia que tiene el marketing emocional en este tipo de campañas, siendo relevante en el caso de un gaztetxe.

**PALABRAS CLAVE***: crowdfounding, gaztetxe, marketing bancario, marketing emocional, social*.

**ABSTRACT:**

Crowdfounding has become a great tool in bank marketing in recent years. This is due to the omission of third parties, who are usually the banking entities, putting the founder of the campaign in direct contact with the donor. In this way, the social welfare aimed at collecting money during the campaign is maintained throughout the process. The operation of this tool is similar to the values and activities of the gaztetxes. The meaning of gaztetxe in Basque is "gazte" which means young and "etxe" which means house, meaning in combination "the house of the young people". The gaztetxes are the meeting points for young people where they prepare all kinds of social activities. To finance them, always avoiding banks and other types of traditional financing systems, the work of the gaztetxe and the people who are part of it is essential. In this document, we will delve into the characteristics and the process of crowdfounding to apply it to the case of a gaztetxe. It is essential to mention the importance of emotional marketing in this type of campaign, being relevant in the case of a gaztetxe.

**KEYWORDS**: crowdfounding, Gaztetxe, bank marketing, emotion marketing, social.

## 1. INTRODUCCIÓN

A medida que avanza la comercialización en el sector bancario, se ha creado una nueva línea de marketing, el marketing bancario, que tiene como objetivo vender productos financieros y mejorar la imagen de los bancos.

El marketing bancario es, por definición, un marketing que debe aprender de las diferentes áreas de una entidad financiera y planificar, gestionar y controlar sus actividades (Aguirre, 2014). Analizar los mercados actuales y potenciales para satisfacer las expectativas de los clientes. Los productos que elabora este marketing son diferentes, ya que es difícil trabajar con esa desconfianza que tiene la población con el dinero. Por tanto, su objetivo no es sólo la venta de servicios, sino utilizar una planificación adecuada y unas herramientas concretas para aumentar la credibilidad de los clientes en la empresa. Para ello, las relaciones con los clientes deben ser constantes.

Cabe destacar que el marketing bancario es un campo que trabaja mucho con las emociones. En la sociedad en la que vivimos, todos los bienes y servicios están valorados económicamente. Por lo tanto, esa casa que está en la primera fila de la playa conn la que las personas han soñado o el viaje que desde pequeños hemos pensado despiertan emociones. En este momento el marketing trabaja de acuerdo con su actividad.

El marketing emocional consiste en reforzar la relación emocional con los clientes, crear relaciones interpersonales con el cliente y conseguir la fidelización, especialmente a largo plazo. De esta forma, el consumidor puede conseguir la marca, sentirse parte de ella. En muchos casos, esta sensación permite a un consumidor elegir el bien o servicio de la empresa. Por lo tanto, el marketing emocional contribuye a aportar valor, lo que redunda en beneficio y crecimiento de la empresa a largo plazo.

En este informe se abordará una parte del marketing bancario que tiene una estrecha relación con el marketing emocional, el crowdfounding. A continuación se analizarán las características, funcionamiento y tipos de esta técnica con el fin de aplicar esta información a los Gaztetxes.

## 2. PRESENTACIÓN DEL CASO

Los Gaztetxes son centros sociales autogestionados que se crearon en los años 80 y 90, independientes de las instituciones públicas y especialmente dirigidos a los jóvenes. Los edificios que no se utilizaban para su creación fueron ocupados, a menudo propiedad de bancos, instituciones públicas o de la Iglesia. En el caso del Gaztetxe de Vitoria-Gasteiz, por ejemplo, la propiedad del edificio pertenece al obispo de Vitoria-Gasteiz, pero es el espacio libre que desde 1988 se utiliza para organizar actividades socioculturales.

Las actividades organizadas por los gaztetxes tienen como fin vivir el ambiente que se desarrolla en la ciudad, pueblo o barrio. Combatir el modelo macroeconómico y globalizador impuesto por el capitalismo es su objetivo principal desde una perspectiva popular, basada en la cooperación. Entre las actividades que se realizan en estos espacios autogestionados para cumplir estos objetivos se encuentran conciertos, comidas populares, conferencias o actividades deportivas, además de otras muchas actividades.

La labor de los Gaztetxe es destacada en el ámbito cultural, que va de la promoción de grupos musicales locales a la enseñanza de mentalidades para la exclusión del modelo capitalista. Se trata de una herramienta que se aleja de los medios de comunicación tradicionales, y que analiza, desde un punto de vista diferente, las noticias y acontecimientos de su entorno. Además, el movimiento social es imprescindible y está inmerso en muchas luchas sociales.

Para poder llevar a cabo estas actividades es imprescindible obtener financiación. Es cierto que es difícil encontrar información detallada sobre las finanzas de los gaztetxe. Sin embargo, normalmente no necesitan mucho presupuesto pero es un elemento imprescindible para poder ofrecer una oferta cultural adecuada al barrio o ciudad. Además, sus enfrentamientos o fricciones con las instituciones públicas suelen ocasionar numerosos gastos económicos, especialmente multas. Estos amenazan la viabilidad económica del gaztetxe, ya que estos proyectos de autogestión no cuentan con el apoyo económico de las instituciones públicas. Desde la fundación de los primeros gaztetxes hasta la fecha, sus herramientas para conseguir dinero no han cambiado mucho. De hecho, sus principales ingresos se obtienen a través de la venta del merchandising del gaztetxe y de las entradas que se obtienen en diferentes festivales o actividades a través del bar del gaztetxe o del mismo evento organizado

Pero hay otras opciones coincidentes con una mentalidad anticapitalista y autogestionada para conseguir financiación, como el crowfounding. En este documento se analiza cómo un Gaztetxe puede utilizar el crowdfounding para obtener financiación. No obstante, antes de la realización de este estudio se expondrá de dónde procede este instrumento de

financiación, sus características y en qué consiste. De este modo, el análisis tendrá un contexto concreto y completo que permita comprender de dónde proceden sus contenidos.

## 3. DESARROLLO DEL CASO

### 3.1. Características y tipos de crowdfunding

#### 3.1.1. ¿Qué es el crowdfounding?

Se trata de una Red de financiación colectiva, normalmente online, que consigue financiar un proyecto mediante donaciones económicas o de otro tipo, a cambio de premios y participaciones altruistas. Tal y como indican Rey-Martí et al. (2019) se trata de una herramienta de financiación que legitima el emprendizaje de proyectos con finalidad social y respetuosos con el medio ambiente.

¿Cómo funciona el crowdfunding?

El funcionamiento del micromecenazgo depende del tipo de crowdfunding que hemos elegido como forma de financiación. No obstante, las principales fases a seguir para el desarrollo del crowdfounding son:

- El **emprendedor** envía su proyecto o idea empresarial a una plataforma de crowdfunding, que suele ser online, para ser candidato a financiación. Para poder valorar su proyecto, indica la descripción del proyecto, la cantidad de dinero que necesita, el tiempo de recogida, el tipo de crowdfunding a elegir, etc.

**- Valoración del proyecto**: la propia comunidad o plataforma valora el interés del proyecto. En caso de resultar de interés se publicará el proyecto.

**- Publicación del proyecto:** El proyecto se publica en la plataforma durante un plazo establecido. Es el tiempo en el que la gente tiene derecho a invertir desde la plataforma en el proyecto. A lo largo de este tiempo trata de impulsar la propuesta para conseguir la mayor financiación posible.

- **Cierre del proyecto.** Finalizado el plazo establecido, se cierra el proyecto y se comprueba la financiación obtenida.

#### 3.1.2. Historia del crowdfounding.

La primera acción que puede tener relación con el significado actual del crowdfounding, la encontramos en 1688. Ese mismo año Alexander Pope permitió a la gente pagar una determinada cantidad de dinero con el fin de publicar su primer volumen, una vez publicado, cada persona recibiría una publicación del ejemplar.

Más tarde, el famoso músico Mozart decidió recaudar fondos para interpretar tres conciertos en una sala de conciertos de Viena. Mozart agradeció a las personas que colaboraron con los fondos necesarios para llevar a cabo la iniciativa, imprimiendo sus nombres en el manuscrito original.

En 1884, al carecer de fondos, se tuvieron que buscar soluciones innovadoras para tener el Estado preparado para celebrar el centenario de la independencia de Estados Unidos. La iniciativa fue liderada por el prestigioso periodista Joseph Pulitzer, editor del New York World. Esta fue probablemente la primera campaña de crowdfunding que se llevó a cabo a través de medios masivos, que permitió recaudar 100.000 dólares para el sello de la conocida estatua.

Marillion, banda de rock británica, fue en 1996 el primer usuario de Internet en realizar una campaña de crowundfounding. Tras comunicar que por problemas económicos debían suspender su gira por EEUU, sus seguidores recaudaron 60.000 dólares para ayudar al grupo musical. En agradecimiento, la banda utilizó la portada del siguiente disco que publicó el grupo para dar las gracias a sus fans.Finalmente, la plataforma ArtistShare se convirtió en el año 2000 en la primera plataforma dedicada al crowdfunding.

Como se puede observar, el objetivo de estas actividades no ha variado a lo largo de los años, ya que todas ellas son financiadoras de un proyecto concreto. Pero los medios utilizados para llevar a cabo esta recaudación han sido muy diferentes. De hecho, con el paso de los años se ha ido desarrollando la posibilidad de acercarse a un mayor número de personas, aumentando la capacidad de comunicación y llegando a un mayor número de participantes potenciales.En su día los medios de comunicación tradicionales fueron los que permitieron este cambio (radio, periódicos, luego televisión, etc.). Pero las nuevas oportunidades que ofrece Internet nunca se han visto, sobre todo para proyectos pequeños, que

ahora no tenían la capacidad de utilizar medios de comunicación tradicionales. Un nuevo mundo abierto a ellos que les ha brindado oportunidades en muchos ámbitos, incluyendo el sistema de financiación más reciente.

Hoy en día, el crowfunding se erige en un sistema de financiación muy interesante que puede ir creciendo en la medida en que las plataformas digitales favorecen su desarrollo. Esta fórmula es de especial interés, cuando se trata de financiar proyectos liderados por entidades sin fin de lucro y con un fon social (Salido-Andres et al., 2020).

**3.1.2. Características del crowdfounding**

- ❑ Su objetivo es crear una comunidad en torno a los proyectos (frente a la comunidad del entorno de la organización).
- ❑ Se fomenta la participación activa de la ciudadanía ("prosumers").
- ❑ Utiliza muchas de las técnicas utilizadas tradicionalmente en los procesos de participación: voluntariado, implicación, donación, activismo, redes.
- ❑ Se utiliza con nuevas start-ups y empresas. Sin embargo, también puede ser valorable para las empresas ya desarrolladas para la obtención de financiación, especialmente en el caso de las entidades que quieren lograr un cambio profundo o crecer.

**3.1.3. Tipos de crowdfounding.**

En la actualidad, en función del tipo de premio que reciben los participantes por su participación en el proyecto, existen cuatro modelos de micromecenazgo:

- ❑ **Crowdfounding de Donación**: Las personas que participan en este tipo de crowdfounding no esperan beneficios a cambio, su objetivo es lograr la satisfacción obtenida por ayudar a los demás. Normalmente es utilizado por ONG, organizaciones sin ánimo de lucro que dirigen su recogida a proyectos solidarios.

- ❑ **Crowdfounding de Retribución:** En este caso, los aportantes recibirán un premio por su colaboración. No obstante, el valor del premio suele ser inferior al de la aportación realizada, sabiendo que el objetivo es el éxito del proyecto. Además, este premio no suele ser económico, sino un producto, servicio o experiencia (a menudo merchandising del proyecto).

- ❑ **Crowdfounding de inversión o CROWDEQUITY:** Las personas que participan en este tipo reciben participaciones o acciones de la empresa a cambio de sus aportaciones. El donante pasa a formar parte de la empresa (inversor), convirtiendo el dinero donado en parte del capital de la empresa que lo ha invertido. Esto le permite participar en los beneficios de la empresa, pero también tendrá responsabilidad en el momento en que haya pérdidas.

- ❑ **Crowdfounding de Préstamo o CROWDLENDING:** Se trata de una financiación masiva en la que la empresa pide dinero a los participantes con el compromiso de devolverla con intereses en un plazo determinado (interés prefijado). Menor riesgo para los usuarios por falta de intermediarios, ya que se realiza a través de plataformas online. Por ello, puede ser una alternativa útil a los bancos tradicionales.

**3.2. Financiación de un gaztetxe a través de una campaña de crowdfounding.**

Antes de explicar las características de una campaña de crowdfounding que puede llevar a cabo un Gaztetxe, es necesario destacar que se trata de proyectos autogestionados sin ánimo de lucro. De hecho, esta característica principal será de vital importancia a la hora de elegir uno de los cuatro tipos mencionados anteriormente.

Además, cabe destacar que la colaboración es también la base de estos proyectos. Este concepto engloba a los dos participantes de la relación de los jóvenes con la sociedad, las personas y la organización del gaztetxe. Por eso, teóricamente, estos participantes nunca buscarán beneficios económicos.

**Figura 1.** Logotipo de Gaztetxe Errekaleor

Fuente: [http://www.errekaleor.org], a fecha 12/11/2020.

Una vez explicadas estas dos ideas, y teniendo en cuenta lo comentado en ellas, podemos concluir que un gaztetxe tiene dos opciones para realizar una campaña de crowdfounding:

- **Campaña basada en el Crowdfounding de Donación:**
  Mediante esta estrategia el centro debería realizar una campaña dirigida a personas que se ajusten a sus valores, explicando los objetivos de la recaudación y el destino del dinero. Creemos que sería una buena oportunidad para los colectivos que utilizan el gaztetxe ya que están invirtiendo en las infraestructuras que finalmente van a utilizar.
- **Campaña basada en el Crowdfounding Retributivo:**
  En este caso, sin embargo, el gaztetxe ofrecería sus productos de merchandising a cambio de una aportación mínima. De este modo, tendrían un gesto que se agradece a las personas implicadas en el proyecto. Además, con este merchadising sería una oportunidad única para ampliar la imagen del gaztetxe.

**Figura 2.** Merchandidising del Gaztetxe Sagarra




Fuente: [http://www.bizibaratzea.eus], a fecha 12/11/2020.

Sin embargo, tras las investigaciones realizadas, hemos detectado que los jóvenes se sienten bastante cómodos con las herramientas habituales para conseguir dinero. En palabras de la representante[29] de la plataforma de crowdfounding, "cuando se creó la plataforma, esperabamos mas gaztetxes, mas asociaciones de jovenes, mas proyectos de nación; sin embargo, nuestra herramienta ofrecida desde la plataforma no es tan necesaria o no se amolda a las necesidades de ahora.".

## 4. CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN.

### CUESTIÓN 1. ¿Crees que los jóvenes aprovechan las oportunidades que ofrece la tecnología?

Los gaztetxes suelen estar asentados en un barrio o pueblo y tratan de solucionar los problemas sociales existentes en el mismo o de realizar actividades buscando el bienestar de los vecinos o de los ciudadanos. La tecnología actual permite la comunicación en todo el mundo. Pero como los jóvenes trabajan en un entorno geográfico limitado, no perciben la necesidad de nuevas tecnologías que lleguen a mucha gente. Por ello, el papel de la tecnología en la resolución de los problemas de los vecinos o de los ciudadanos no es importante.

Pero la teconlogía, además de en la comunicación, también puede ser de gran ayuda en la logística y en la organización. En el caso de un gaztetxe, por ejemplo, pueden servir para organizar los productos del bar o para organizar las tareas de cada persona que participa en el gaztetxe.

[29] Nos hemos puesto en contacto con la plataforma de crowdfounding Itsulapiko para informarnos sobre los trabajos que han realizado con los más pequeños. Para ello se han enviado una serie de preguntas a través del email. Nombre del representante desconocido.

**CUESTIÓN 2. ¿Qué se puede hacer para cambiar la imagen obsoleta de los jóvenes desde el punto de vista del marketing?**

Por sus características, el marketing emocional puede ser una herramienta interesante. Desde su creación han sido proyectos que se han basado en la colaboración y la autogestión, y su carácter es claramente anticapitalista. Por ello, estas ideas y sentimientos deberían ser utilizados para atraer a personas con ideas de este tipo. Pero también para informar y fomentar el interés de las personas que todavía no están inmersas en este mundo.

Las posibilidades que ofrecen actualmente la tecnología no pueden compararse con la fuerza de comunicación que tienen los carteles o pancartas. Por ello, y a pesar de tratarse de proyectos locales, es imprescindible el uso de redes sociales para llegar a más gente. A través de herramientas como Twitter o Instagram, además de difundir los actos y propuestas de estos espacios, hay que aprovecharlos para difundir la imagen del gaztetxe. Son muchos los centros que utilizan Twitter de forma profesional. El gaztetxe ubicado en Vitoria-Gasteiz, por ejemplo, es la herramienta que utiliza para difundir movilizaciones, ruedas de prensa y comunicados. Esto podía plantearse como un objetivo a medio o largo plazo, aumentar el grado de notoriedad.

Además, estas tecnologías pueden ser consideradas como una herramienta útil para la coordinación de centros juveniles de distintas ciudades o barrios. Así, por ejemplo, se plantea la posibilidad de crear una organización que defienda los intereses de los espacios autogestionados. Esta colaboración entre Gaztetxe también puede ser de utilidad desde el punto de vista del marketing social. De hecho, se abre la posibilidad de utilizar la autogestión y las ideas políticas, así como el sentimiento de pertenencia a un grupo.

**CUESTIÓN 3. ¿Son compatibles las campañas de crowdfounding con los valores de los gaztetxes?**

Podríamos decir que sí. De hecho, el Crowdfounding puede ser una herramienta bastante útil para pequeños proyectos porque a veces no tienen acceso a fuentes de financiación tradicionales. Además, aprovechando este hecho, se trata de una oportunidad real para llevar a cabo proyectos que no serían financiados por las entidades tradicionales que ofrecen financiación. Y el Gaztetxe puede formar parte de este grupo de proyectos, bien porque no se necesita dinero de bancos e instituciones como ésta, o porque la gente se refuerza en el proceso.

**CUESTIÓN 4. ¿Qué características de marketing tendrá que tener en cuenta un gaztetxe para llevar a cabo una campaña de crowdfounding?**

Uno de los elementos más importantes de una campaña de marketing es su público objetivo. Por lo tanto, este es un concepto que los gaztetxes deberían tener en cuenta. ¿Cómo? Identificando grupos de personas alineados con las ideas de proyectos autogestionados. Este trabajo puede ser relativamente sencillo en el caso de los gaztetxe, ya que suelen trabajar en una zona geográfica reducida.

Por ejemplo, en una campaña de Crowdfounding de Retribución es necesario analizar cómo se van a distribuir los regalos. En general, tiene una estrecha relación con el comercio, local o bar del entorno del gaztetxe, que puede ser útil para la distribución. Pero el valor o precio de los productos que se regalan también es una cuestión importante en el proceso de financiación para mantener el control y conocer el coste de la campaña, por lo que clasificaremos los regalos en función de la donación de la persona.

Por último, la utilización de herramientas tradicionales en colaboración con redes sociales es determinante para llegar a los diferentes segmentos de público objetivo del gaztetxe, conociendo la fuerza que han conseguido en los últimos años.

**CUESTIÓN 5. ¿Qué OBJETIVO de DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) relacionarías con las principales actividades desarroladas con los gaztetxes?**

Las principales organizaciones mundiales acordaron unos objetivos concretos con el fin de promover un desarrollo sostenible. Entre sus objetivos se encuentran acabar con la pobreza, proteger el planeta y un desarrollo seguro.

Los gaztetxes normalmente no siguen las ideas o propuestas que los gobiernos o las personas adineradas han marcado, ya que choca contra sus valores. Sin embargo, sin darse cuenta, con las acciones que realizan suelen cumplir unos ODS.

5. Igualdad de género. Los jóvenes a través de sus actividades fomentan la igualdad social. Y trabajar la igualdad de género es un campo importante para alcanzar esa igualdad. Entre las actividades que organizan se pueden encontrar

acciones que refuerzan el papel de las mujeres, charlas entre las mujeres (para eliminar sus miedos e impulsar sus fuerzas, por ejemplo) y otras actividades.

10. Reducción de la desigualdad. Al igual que el anterior, defienden la eliminación de las clases sociales creadas por el modelo macroeconómico y globalizador impuesto por el capitalismo como objetivo de la igualdad social.

12. Consumo responsable. En base a los valores anteriormente mencionados y teniendo en cuenta estos, es importante remarcar que están en contra del modelo de sociedad consumista que impone el capitalismo. Por ello, los gaztetxes trabajan por un modelo de consumo más responsable y sostenible.

17. Alianzas para la consecución de objetivos: La colaboración es uno de los valores básicos en un gaztetxe. Por lo tanto, al firmar los pactos, suscribes un compromiso de colaboración, incorporando a las personas que quieren participar.

## 5. CONCLUSIONES.

Una vez explicado en qué consiste el crowdfounding y analizado el caso de los gaztetxes llegamos a varias conclusiones.

Por un lado, teniendo en cuenta las características de los gaztetxes, no verían la utilidad del crowdfunding. Desde su punto de vista no necesitan de una herramienta orientada al público masivo. Por el contrario, prefieren utilizar herramientas tradicionales (carteles, pancartas, etc.) para estudiar y comunicar el microentorno. En esta comunicación tradicional, la ubicación del gaztetxe también es de vital importancia.

Por otro lado, la importancia del marketing emocional en la realización de una campaña por parte de un gaztetxe debería ser relevante en este proyecto. Para estos proyectos es imprescindible incidir en los sentimientos de las personas que comparten los valores del gaztetxe. Además, sería imprescindible demostrar que los valores del proyecto de autogestión se mantienen a lo largo del tiempo. Para ello deben seguir siendo un proyecto sin ánimo de lucro.

Aunque el crowdfounding se ha utilizado desde hace tiempo como herramienta de financiación, la aplicación de las nuevas tecnologías ha abierto las puertas que antes eran impensables en este campo. Por ello, ha permitido a los pequeños proyectos alejar la capacidad de llegar a más personas de bancos o entidades de financiación convencionales.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Aldai Arrillaga, J. A. (2017). La Lucha por un Campo Vivo .Una historia del sindicalismo agrario vasco. Txalaparta.

Bango, E. (2019, 7 octubre). Las otras «ingobernables»: los espacios autogestionados surgidos con el espíritu del 15M. infoLibre.

Dieste Hernández, J., & Pueyo, A. (2003, 1 junio). Procesos de regeneración en el espacio urbano por las iniciativas de autogestión y okupación. Scripta Nova, 7, 1-10.

Moreno, A. S., Ibáñez, M. G., & Sempere, S. P. (2017). El sector no lucrativo en el marco de la nueva era tecnológica: el desafío del Crowdfunding social en España. Análisis del caso de la asociación Alba Pérez, lucha contra el cáncer infantil. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, (124), 128-151.

Rey-Martí, A., Mohedano-Suanes, A., & Simón-Moya, V. (2019). Crowdfunding and social entrepreneurship: Spotlight on intermediaries. Sustainability, 11(4), 8-10.

Sajardo Moreno, A., & Pérez Sempere S. (2020). El crowdfunding para proyectos sociales: de instrumento financiero a elemento de cohesión social y generador de bienestar. Cooperativismo & Desarrollo, 28(116), 1-23.

Salido-Andres, N., Rey-Garcia, M., Alvarez-Gonzalez, L. I., & Vazquez-Casielles, R. (2020). Mapping the Field of Donation-Based Crowdfunding for Charitable Causes: Systematic Review and Conceptual Framework. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations.

# DIGITALIZACIÓN E INNOVACIÓN EN MARKETING CON IMPACTO SOCIAL: PIZZAS IMPOSIBLES DE LITTLE CAESARS EN TIJUANA, 2007-2019

**Luis Manuel Cerdá Suárez**
*(Universidad Autónoma de Baja California, México)*
**Nancy Imelda Montero Delgado**
*(Universidad Autónoma de Baja California, México)*
**Rogelio Allan Garcés Olea**
**Marco Antonio Valencia Reyes**

**RESUMEN:**

La innovación de producto y de proceso siempre ha sido una constante en Little Caesars, compañía estadounidense dedicada a la venta de pizzas a precio bajo y con entrega casi inmediata. Se dio a conocer entre la comunidad tijuanense debido a su presencia en la ciudad de San Diego (California). La primera sucursal en Tijuana se abrió en el año de 2007 y el crecimiento exponencial de esta popular franquicia se dio entre los años 2014-2016, cuando se empezó a promocionar su eslogan "HOT-N-READY". En la actualidad, su estrategia competitiva ha tenido muy buenos resultados en la ciudad de Tijuana, con alrededor de 20 sucursales y un éxito fundamentado en la reducción de costos por sus economías de escala, su estructura de fuerza de venta y el conocimiento del cliente dentro de su entorno más inmediato. Hoy en día, debido a la cuarentena ocasionada por la pandemia, se están utilizando estrategias de externalización para el envío a domicilio y de innovación con orientación social. Este caso describe la estructura de tareas y responsabilidades de sus puestos que fundamenta su ventaja competitiva en el mercado local respecto de algunas tendencias sociales relevantes surgidas en la última década: el creciente interés por el consumo de alimentos orgánicos, veganos y locales.

Palabras clave: Little Caesars, franquicia, digitalización, comida rápida, innovación en marketing.

**ABSTRACT:**

Product and process innovation has always been a constant at Little Caesars, an American company selling pizzas at a low price and available for an immediate delivery. It became known among the Tijuana community due to its presence in the city of San Diego (California). The first restaurant in Tijuana opened in 2007 and its exponential growth took place between 2014-2016, promoting its "HOT-N-READY" slogan. Nowadays, its competitive strategy has had very good results in the city of Tijuana, with around 20 restaurants and a success based on the reduction of costs due to its economies of scale, its salesforce structure and the knowledge of the consumer within of its local environment. Due to the COVID-19 pandemic, outsourcing strategies for home delivery and innovation with social orientation are implemented worldwide. This case describes the structure of tasks and responsibilities of their positions which bases their competitive advantage in the local market regarding some of the most relevant social trends emerged in the last decade: the growing interest in organic, vegan, and local food consumption.

Keywords: Little Caesars, franchise, digitalization, fast food, marketing innovation.

## 1. INTRODUCCIÓN

Little Caesars es una cadena estadounidense global de restaurantes, que se inició en una cita a ciegas entre Mike Ilitch y Marian Bayoff organizada por el padre de Mike en 1954 (Little Caesar's, 2020). Mike Ilitch, hijo de inmigrantes macedonios, nació el 20 de julio de 1929 en Detroit. Ayudó en la reconstrucción del centro de Detroit, compró y renovó el Teatro Fox que se desarrolló como sede Ilitch Holdings (Alcaide, 2012; Brolan TV, 2020). En su página oficial, se observa que abrieron su primer restaurante el 8 de mayo de 1959 en Garden City, un suburbio de Detroit (Michigan): le llamaron Little Caesars Pizza Treat, fusionando la idea de Mike -quien pretendía llamarle solo "Pizza Treat"- y la idea de Marian -quien quería nombrarla "Little Caesars", como llamaba a su pequeño hijo-.

La información de su página oficial muestra que su primera franquicia fue en Warren (Michigan) en el año de 1962, y en 1967 abren su primera tienda en Detroit. La compañía tiene su sede en Detroit (Michigan), en el edificio Fox Theater, en el centro de la ciudad. Little Caesar Enterprise, Inc. opera como una subsidiaria de Ilich Holdings, Inc. (Gómez, 2018). En 1969 celebra la apertura de su tienda número 50 y también abre su primera tienda en Canadá, la primera a nivel internacional (Little Caesar's, 2020). En 1971, los Ilitch compran una granja de hongos para mejorar la calidad de su producto y el precio: Little Caesars Mushroom Farms, Inc. se convertiría en la compañía de distribución de Little Caesars, conocida como Blue Line Foodservice Distribution (Little Caesar's, 2020). Posteriormente produjo un horno convencional, diseñado para hornear pizzas con rapidez y atender eficazmente la demanda de sus consumidores; de esta forma aumentó la producción de pizzas, reduciendo los cuellos de botella provocados por su alta demanda. Por otra parte, la cadena puso tiendas donde la pizza nunca había sido servida, como los estadios deportivos, los dormitorios universitarios y las bases militares; todo ello, con la finalidad de acaparar mayor mercado, algo que su competencia no tenía contemplado. Además, Little Caesars introdujo el Crazy Bread o Pan de Ajo, que se convirtió en el acompañamiento estándar de la pizza, y que luego fue imitado por otras cadenas de pizza (Pantaleón, 2019).

En 1979, con la campaña publicitaria y la introducción de ¡pizza, pizza little caesars®!, hizo popular el concepto de "compre una por el precio de dos" en la industria de comida rápida (Little Caesars MX, 2020). En 1997, la compañía lanza en Estados Unidos el concepto Hot-N-Ready, ofreciendo pizzas listas y calientes al instante y comunicando este exitoso concepto (Little Caesar's, 2020): así "focalizaron su target en un cliente con un tiempo limitado para comer" (Juliani, 2017). Aunque son varias las acciones, políticas y estrategias que esta franquicia ha seguido para diferenciarse de la competencia y gozar de una ventaja competitiva, se puede decir que la principal fue que "decidieron eliminar una gran cantidad de ingredientes y centrar sus ventas en una única pizza: la *pepperoni*, de entrega inmediata a los clientes" (Juliani, 2017). Lograron de este modo economías de escala y, de acuerdo con Juliani y la página oficial de la compañía, lograron ofrecer pizzas a 7 dólares, cuando la media en Estados Unidos era de 20; mientras los competidores se centraban en menús variados, Little Caesars ofrecía comida para llevar a precios muy bajos, lo que la ha llevado a colocarse como una empresa exitosa gracias a su innovación.

Pero la compañía ha destacado también por su visión de desarrollo sustentable y de mejora de la calidad de vida, reforzando su compromiso social a través de programas como The Little Caesars Love Kitchen (una cocina sobre ruedas que sirve pizza a los necesitados y que, desde su creación en 1985, ha viajado por Norteamérica y respondido a desastres como los ataques terroristas del 11 de septiembre en Estados Unidos; como curiosidad, destaca que los presidentes Bill Clinton y George Bush otorgaron a Little Caesars la Mención del Premio de Acción Voluntaria del Presidente) y su Programa de Veteranos (que brinda incentivos a veteranos de guerra dados de baja que buscan abrir su propio negocio cuando regresan a la vida civil, o buscan un cambio de carrera).

Aunque el marketing social pueda interpretarse de diversas maneras, desde su nacimiento en 1971 se ha centrado en la búsqueda de soluciones para cuestiones sociales, entendido como el proceso de "*creación, implementación y control de programas para influir en la aceptabilidad de las ideas sociales, que encierra consideraciones relativas a la planificación del producto (cliente), costo, comunicación, conveniencia e investigación de marketing*" (Kotler y Zaltman, 1971).

Little Caesars salió de México en 2002, cuando su operador, CMR -que lleva marcas como Chili's y Wings- decidió no renovar el contrato de la franquicia estadounidense por motivos que no hizo públicos, y cerró las 14 tiendas que tenía en su momento (Lara, 2018). En 2006 regresa a México, abriendo la primera tienda en Ciudad Juárez (Chihuahua); en 2007 la franquicia llega a Tijuana (Baja California; Little Caesar's, 2020: figura 1).

En este documento se describe la estrategia comercial y la estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la organización que el modelo de negocio ha seguido, así como su fuerza de ventas basada en una estrategia de marketing territorial o "geomarketing", zonificando la ciudad por volumen de población y/o cercanía al lugar de trabajo o residencia, encontrando huecos de mercado en sus áreas de influencia y optimizando la captación de clientes.

Comparado con las estrategias de posicionamiento y oferta de sus competidores (como la “entrega a domicilio en 30min” o “la pizza es gratis”, de Domino’s Pizza, o la variedad que oferta Pizza Hut, quien cuenta con un menú amplio y centrado en la cocina italiana), ¿qué hizo o está haciendo Little Caesars para diferenciar su modelo de negocio? Y… ¿cómo ha fundamentado su estrategia?

**Figura 1.** Cocina de Little Caesar’s




Fuente: Adaptado de Trip Advisor (2014): https://www.tripadvisor.com.mx/Restaurant_Reviews_Little_Caesars_Pizza-Medina_Ohio.html, a fecha 12/11/2020.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

De acuerdo con Andrés de Robina, CEO de Little Ceasars en México, la estrategia de la empresa en México se concentra en tres pilares de la marca: la convivencia, ya que busca dar al consumidor un producto de forma sencilla; los productos frescos, puesto que nada se prepara con insumos congelados; y, por último, tener un precio bajo (Pantaleón, 2019).

Actualmente, la franquicia de Little Caesars en Tijuana cuenta con 20 sucursales distribuidas en las principales avenidas de la ciudad. Su cercanía con los puntos más habitados y los centros de trabajo donde trabaja gran parte de la población, así como manejar algoritmos para determinar en qué momento existe mayor demanda en sus sucursales y que esto no haga perder su ventaja competitiva de entrega inmediata, ha permitido un crecimiento destacado, sobresaliendo por el servicio prestado; todo ello, a diferencia de las estrategias implementadas por la competencia establecida en la ciudad (INEGI, 2020). Para el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se emplea la herramienta FODA (tabla 1), identificando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a las que ha dedicado tiempo en la implementación de estrategias de reducción de costos, estructura centralizada y procesos estandarizados (OccMundial, 2019).

**TABLA 1.** Análisis FODA de Little Ceasars para 2019 (Comparativa realizada con las pizzerías Domino´s, Mama Mia y Pizza Hut

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| • Calidad y precio bajo.<br>• Orden de la lista en cuanto se solicita.<br>• Ubicación estratégica en las principales avenidas de la ciudad. | • Crecimiento demográfico en Tijuana.<br>• Esquema atractivo de beneficios para el personal.<br>• Incluir tecnología digital de comunicación. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| • Rotación de personal.<br>• Falta de entregas a domicilio.<br>• Menú poco variado. | • Competidores establecidos.<br>• Recesión económica.<br>• Inflación. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Brito (2019).

La franquicia maneja una estrategia de bajo costos, derivado de que su menú no es tan amplio; lo que ayuda a que la materia prima con la que elabora las pizzas sea de bajo precio. Adicionalmente, el mantener una estructura organizacional pequeña y de fácil implementación hace que el costo fijo por recursos humanos se refleje muy por debajo: Controlar sus costos fijos hace que el producto cuente con un costo bajo en el mercado, junto con su plan de marketing ofreciendo su producto/servicio donde es necesario (Robina, 2018). Desde su origen, la estructura organizativa de Little Ceasars no siguió la de su competencia -que hace entregas a domicilio-, sino que espera que sus clientes lleguen a su sucursal; por lo que maneja muy poco personal: gerentes, cajero y cocinero, encargados del funcionamiento de la sucursal, con las siguientes funciones (Hernández, 2019): Gerente: el gerente es el encargado de la logística de la sucursal, con tareas como el control del almacén de materia prima para la elaboración de las pizzas, selección de horarios de los empleados, capacitación a los nuevos empleados… el gerente debe ser un líder y tener conocimientos de administración. Cocinero: la parte más importante de la sucursal, toda vez que es el área encargada de la elaboración de las pizzas y manejar la logística solicitada para la empresa para cumplir con el estándar de la empresa, de tener pizzas disponibles para su venta. Por este motivo, entre los requerimientos del puesto se encuentra la experiencia cocinando o elaborando pizzas (Hinds, 2018). Cajero: encargado de tomar la orden de los clientes, así como de hacer la entrega desde la caja; adicionalmente, es el encargado de solicitar a cocina cuantas pizzas hay en existencia para su venta, antes de que se acaben. También realiza

las entregas de pedidos mediante plataformas de envío de comida; por este motivo, debe tener habilidades básicas de matemáticas y tener un excelente trato al cliente (Hinds, 2018). Limpieza: realizada en el día por el personal, en ocasiones en que se encuentra alguno de los cocineros o de los cajeros desocupados, y en las horas que no se tiene mucha demanda, para que haya equidad en dicho trabajo entre cada uno de los empleados. Cuando ninguno de estos se encuentra desocupado, suele ser el gerente el encargado de realizar la limpieza (Hinds, 2018).

Su estructura se define funcional ya que capacita a cada uno de los empleados a que puedan realizar sus funciones de manera eficiente y eficaz (Fraklin, 2019). Derivado a que Little Caesars reduce sus costos fijos teniendo poco personal para operar, se puede observar en el organigrama un número reducido de empleados. Un aspecto relevante del organigrama es que no existen repartidores, ya que esta empresa no realiza pedidos a domicilio; sin embargo, si el cliente se encuentra registrado en aplicaciones digitales para el envío de comida (como en Uber Eats), dependiendo de la sucursal, puede existir un cocinero más y/o un cajero menos, Algunas de las funciones que desempeñan cada uno de los empleados dentro de la sucursal son la de fomentar los pedidos a domicilio mediante plataformas externas. La estrategia digital engloba todas las medidas que van a permitir a tu empresa crecer por internet. Se trata de "armar" una estructura que genere nuevas oportunidades a través de la Red, y que respalde las acciones que ya se están realizando por los canales tradicionales (ANETCOM, 2013, DOCTIMIZA, 2020; Little Caesars, en "Una Apuesta Por La Disrupción - YouTube, n.d.": figura 2).

**Figura 2.** Sucursal-tipo de Little Caesars




Fuente: Adaptado de Trip Advisor (2014): https://www.tripadvisor.com.mx/Restaurant_Reviews_Little_Caesars_Pizza-Medina_Ohio.html, a fecha 12/11/2020.

"Se tiene un gran beneficio con su modelo "HOT-N-READY", en donde prácticamente se reduce o elimina el tiempo de espera, ganando consumidores y acostumbrándolos a este modelo de servicio" (Aprende Emprendiendo, 2019). Sin embargo, la estrategia primordial se Little Caesars es que su cliente llegue a la sucursal, y no que la sucursal pueda llevar el pedido a domicilio. Por tal motivo, y a consecuencia de la pandemia ocasionada por el coronavirus, aumentaron los pedidos de comida rápida a domicilio, bajando las ventas de los comercios de comida rápida en donde era necesario acudir para recoger su pedido; lo que provocó que Little Caesars empezara a utilizar aplicaciones externar de entrega de comida a domicilio, como Uber Eats y Didi. Mediante estas aplicaciones, sus clientes continuaron consumiendo sus productos, ya que no sentían la confianza de salir de sus domicilios (Herrera, 2020). Little Caesars logra absorber los tiempos de entrega y la infraestructura sin aumentar sus costos, ya que Uber Eats y Didi hacen el cobro adicional por envió de los alimentos. Adicionalmente, estas aplicaciones hacen un cobro de comisión al establecimiento; para lo cual, mediante estas plataformas, se puede encontrar un aumento de precios en algunos de los productos del menú. Por otra parte, estas plataformas apoyan con la gestión de datos, para que se establezca una conexión tripartita entre el consumidor, la plataforma de envío y el restaurante (Eats, 2020: figura 3).

**Figura 3.** Beneficios de Restaurantes

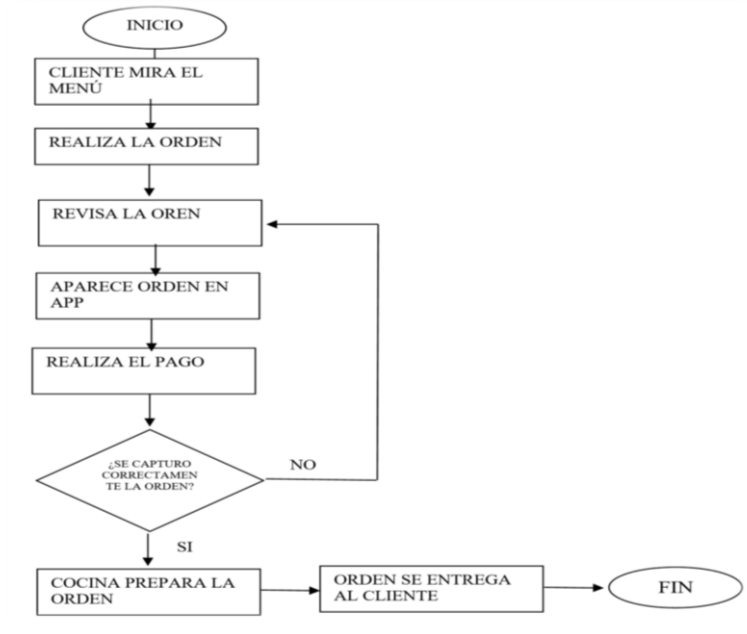



Fuente: Restaurantes Uber Eats (2020: https://restaurants.ubereats.com/mx/es/, a fecha 12/11/2020.

Los beneficios de esta inversión pueden ser muy variados, de manera que se obtengan más ingresos sin tener que alejarse de su modelo de negocio, que se resume en optimización de recursos, bajos costes y rapidez en el servicio (Hernández, 2015); de esta forma, se sigue controlando la oferta y demanda. Además, gracias a la tecnología con la que se cuenta, la entrega del pedido al repartidor es de menor tiempo y entregado por uno de los cajeros, como se realiza la operatividad normal de la empresa. En cuanto a los beneficios para el consumidor, destacan (Upmy, 2020): menú cómodo y accesible por medio de internet (celular o PC); eliminación de tiempo de espera en pedidos especiales; y facilidad de pago. Por lo que se refiere a los beneficios para el Restaurante, resaltan (Aurys, 2020; Madridnyc, 2020): movilidad de otros productos de su menú; creación de una base de datos, que: a) define a su cliente y segmenta su mercado; b) hace promociones directas (por día/happy hour, por día/2x1 o por mes/producto); c) predice las ventas, la cantidad adecuada de insumos o materia prima; d) ayuda a saber el personal que se necesita; y e) establece la posible incorporación del Servicio a domicilio, junto con apoyar las ventas y la optimización de recursos.

Por lo que se refiere a la estrategia de implantación, mediante esta se aborda la estratega competitiva como solución corporativa, ya que sigue implementando su modelo de negocio de servicio rápido y procesos eficientes. Además, mediante la estrategia de segmentación se enfoca más en los consumidores que prefieren su pizza de otros ingredientes diferentes a la tradicional *pepperoni*, quienes así mismo desean recoger y no esperar su pedido, aprovechando el pago en línea (Pantaleón, 2019). Con el desarrollo de la app se hace uso de un dispositivo celular o tablet en donde se recibirán los pedidos del consumidor de manera directa. En la caja se monitorea el dispositivo para la toma de pedidos y se encarga de capturarlos en el sistema interno (figura 4).

**Figura 4.** Procesamiento del pedido en la *app*




Fuente: Elaboracion propia

Al tomar conciencia de que las personas –individual o colectivamente–, buscan mejores condiciones de vida (lo que incluye el consumo, la educación, la salud y seguridad alimentaria, etc.), muchas compañías desarrollan acciones que las hagan conocidas y aceptadas por el público, de acuerdo con las expectativas sociales colectivas y en un contexto en el que las relaciones entre el cliente y la organización están más desarrolladas. Esta particularidad facilita entender el marketing en una estrategia de cambio social en diferentes niveles, como se desprende a partir de Lambin (1986): 1) cognoscitivo (pongamos, el conocimiento del valor nutricional de un alimento); 2) acción (por ejemplo, el consumo de productos vegetarianos o con reducidas grasas); 3) comportamiento (el fomento del consumo de alimentos saludables); y 4) valores (esto es, modificar la concepción de que las pizzas son alimentos dañinos y perjudiciales para la salud).

En una nueva estrategia de venta, Little Caesars ha lanzado en 2019 un producto con salchichas hechas a base de plantas de la marca Impossible; la *Impossible Supreme Pizza*, con presentación dulce y picante e inicialmente fijada a un precio de 12 dólares (228 pesos mexicanos al 21 de mayo de 2019). "*Hemos estado observando que la tendencia de la carne alternativa continúa creciendo a lo largo de los años y simplemente sentimos que podemos estar en un punto de inflexión*", dijo Ed Gleich, director de innovación de Little Caesars, entrando a un mercado no explotado por su competencia: los veganos. La compañía de alimentos de origen vegetal Impossible Foods creó su nuevo producto como parte de una colaboración con la cadena de pizzas: es así como el objetivo de la compañía es dirigirse a una base de clientes que considerarían la carne vegana como una opción ética; pero, también, de llegar a consumidores aficionados a la carne, pero con problemas de salud relacionados con la carne animal. El embutido a base de plantas cuenta con cero mg de colesterol en un cuarto de libra, 1.5 g. de grasa saturada en comparación con 12 de su contraparte animal y y 270 calorías frente a las 340 del producto no vegetal (iProUP, 2019; Little Caesars, 2020). Como aseguró en mayo de 2019 el presidente y CEO de Little Caesars, David Scrivano: *"Es probable que esto sea solo el comienzo de los elementos del menú basados en plantas de Little Caesars"*.

Es importante, al momento de emplear la estrategia, saber qué resultados esperar de la misma: 1) aumentar en un 5% la venta de las pizzas: "3 Meat Treat" "Ultimate Supreme" y "Hula Hawaian" en el trimestre de octubre a diciembre 2020; 2) incrementar las ventas generales de cada establecimiento en un 5% en el trimestre de octubre a diciembre 2020, en comparación al mismo trimestre de 2019; y 3) aumentar la satisfacción del cliente en un 10% al final del periodo de prueba en diciembre del 2020. Para cada objetivo se diseña un indicador capturando diariamente las incidencias presentadas durante el periodo de octubre a diciembre de 2020. Así: para el primer objetivo se elabora una tabla en la que, sobre la base del reporte detallado de la venta diaria, se captura el total de pizzas vendidas de los productos en cuestión; de esta manera, se monitorean las pizzas vendidas y, al final del periodo, se determinará si se conseguido la meta establecida. Para el segundo objetivo, se revisa el reporte mensual de ventas de octubre, noviembre y diciembre; tanto de 2019 como del año actual, para analizar si se logró la meta de aumentar las ventas en un 5%. Finalmente, en cuanto al tercer objetivo, se revisan las encuestas de satisfacción realizadas durante el periodo de octubre a diciembre 2020 por medio de la aplicación en cada uno de los pedidos que realiza el cliente. Una vez entregada la orden, la aplicación envía un mensaje para que el cliente evalúe el servicio proporcionado. Se toma como base de medida el porcentaje de satisfacción de las encuestas realizadas durante la primera semana de octubre, se analizan nuevamente las encuestas por realizar en la primera semana de noviembre, la primera de diciembre y la última de diciembre, en la que, al comparar el resultado de cada semana de evaluación, se puede determinar si se alcanzó la meta de aumentar el grado de satisfacción del cliente. Se valora si la aplicación ayuda a mejorar la percepción del servicio al cliente e incrementar las ventas de otros productos del menú; y, de esta forma, identificar el costo-beneficio de la implementación de la aplicación. Todo ello, mediante los indicadores clave de actuación (KPI) financieros (donde se podrán valorar los rendimientos y beneficios en las ventas), de clientes (para segmentarlos en cada una de las sucursales por la demanda de pizzas diferentes a la tradicional *pepperoni*), de proceso (se esperaría poder valorar si la eficiencia continúa siendo la misma o existe algún conflicto) y aprendizaje organizacional (se observa la eficiencia que sigue mantenido la organización actual). Si bien es cierto que la valoración del proyecto es observar las estrategias de segmentación mediante la plataforma, esto puede apoyar tanto a las estrategias de posicionamiento y las competitivas, que puedan mejorar dentro de la empresa (Coutinho, 2015).

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1. ¿Hasta qué punto la digitalización en una empresa como la citada en el caso puede reducir su estructura organizacional sin perder eficiencia?**

Al hilo de la digitalización, la cuestión de la estructura organizacional es un conflicto en muchas entidades ya que, muchas veces, se utiliza esta para afrontar bajas ventas. Sin embargo, Little Caesars no utilizó esta estrategia para hacer frente a la disminución de sus ventas, sino para optimizar su operación y alcanzar más eficacia. Así, Aurys Consultores (2020) menciona que existen cuatro principales errores que se cometen en el proceso de reorganización: a) creer que la reestructura organizacional solucionara todos los problemas internos por sí solo; b) esperar mayor productividad, reduciendo la estructura, sin hacer cambios en la operatividad; c) falta de consideración en el perfil requerido en la estructura organizacional; y d) falta de comunicación sobre la reestructuración. Por su parte, también el caso brinda algunas claves con las que la compañía se posiciona en el mercado: a) alinear la estructura organizacional a las estrategias; b) optimizar procesos antes de un cambio organizacional; c) lograr una toma de decisiones efectiva; y d) definir los perfiles de puestos.

**Cuestión 2. ¿De qué forma la investigación de mercados, a través de la identificación de tendencias sociales como el creciente interés por el consumo de alimentos orgánicos, veganos y locales, favorece al éxito de la empresa?**

Little Caesars realiza un estudio de mercado previamente a la apertura de una nueva sucursal en cualquier parte del mundo. Como su filosofía es la de acudir a la sucursal a consumir su menú, para Little Caesar resulta una fortaleza, toda vez que el estudio de mercado le abre un panorama a conocer en qué localidad o zonas es necesario tener una sucursal, para que sus clientes puedan acudir con facilidad, y sin mucha pérdida de tiempo, ya que parte de sus objetivos es reducir los tiempos en los que el cliente consume sus alimentos. Entre algunos de los objetivos del estudio del mercado se encuentran los siguientes (Da Silva, 2020): permite conocer el gusto de los consumidores; se tiene información de primera mano para la toma de decisiones; y se apoya en determinar las necesidades de los clientes. Por su parte, como cualquier herramienta, tiene sus desventajas: las necesidades de los clientes cambian constantemente; es necesario actualizar base de datos constantemente; requiere de una gran inversión (Silva, 2020).

**Cuestión 3. ¿Cuál es el impacto social que genera en las empresas el uso de plataformas digitales y redes sociales?**

Si bien es cierto en la actualidad todo se lleva a cabo mediante redes sociales o plataformas digitales, como estrategia mercadotécnica se puede retroalimentar de los comentarios positivos y negativos, así como adicionar ciertas bases de datos; por tal motivo, aquella empresa que en la actualidad no cuenta por lo menos con una red social es como si no existiera. Incluso la implementación de estas herramientas digitales resulta vital para dar a conocer posibles ofertas a sus consumidores a un costo muy bajo. Conforme a Madridnyc (2020), son ventajas: a) contribuye a completar estrategias; ayuda a la generación de ingresos; logra fidelidad de los clientes; es una vía de comunicación; y permite el ahorro de costos de publicación.

## 4. CONCLUSIONES

Little Ceasars se identifica como una empresa con gran cantidad de estrategias en el sector de la comida rápida y en el de restaurantes de pizza; en particular, en este caso se resaltan dos pilares de marketing; el carácter de innovación y la puesta en práctica de su sensibilidad social enlazando con la tendencia hacia el consumo de productos saludables, orgánicos, veganos y locales; ambos formando parte de su cultura empresarial desde sus orígenes. En particular, al restructurar la operatividad de la empresa mediante su organización y eliminar la opción de envío a domicilio, redujo fuertemente sus costos, que podrían derivar en la contratación de personal que hiciera las entregas y la adquisición del equipo para las entregas; estrategia que le ha funcionado para operar sin problemas, de manera que el cliente puede asistir a la sucursal a por la comida.

Sin embargo, el optimizar su diseño organizacional no es la única estrategia que se observa en Little Ceasars. Mediante estrategias de mercadotecnia como su famoso eslogan “Hot-N-Ready” logró acaparar el mercado que demandaba mayor eficiencia en los tiempos de entrega de sus pedidos de comida rápida, al establecer un mecanismo en el que la tradicional pizza de *pepperoni* se encontraba lista en cuando se solicitara en la sucursal. Al inicio, los clientes dudaban de que pudieran llegar por su pizza sin los molestos tiempos de espera y, sobre todo, que la misma se encontrara caliente. Esto se logró gracias a que el diseño organizacional con el que se cuenta ayuda a que los procesos de producción se reduzcan los tiempos para poder eliminar los cuellos de botella de clientes en espera, lo que ha ocasionado que se acapare mayor nicho de mercado. Por su parte, observar que con la misma estructura organizacional se ha podido implementar la herramienta de Uber Eats produce la garantía de realizar una aplicación propia para implementar el pedido de pizzas.

Por otra parte, Little Ceasars realiza la estrategia de posicionamiento a la vez que planea el impacto en los consumidores, a quienes cautiva antes de abrir una nueva sucursal. Esto, derivado de su objetivo de captar el mercado que no dispone de mucho tiempo para poder comer (motivo por el cual sus sucursales se encuentran cerca de espacios donde existe un gran número de empleados: oficinas, fábricas y centros de estudios media y superior), su éxito se ha fundamentado en estructuras organizacionales propias de pequeños establecimientos para reducir sus costos; lo que ha ocasionado que, a mayor demanda en alguna sucursal, incurran en detectar una oportunidad de abrir otra sucursal cercana para acaparar la demanda. Sin embargo, estos lineamientos están debidamente medidos por la empresa ya que tiene presente los horarios en que la demanda aumenta para incrementar la oferta durante esos tiempos.

Little Ceasar tiene otras opciones en su menú: pizzas diferentes a la tradicional de *pepperoni* a las que no aplica su estrategia de mercadotecnia "Hot-N-Ready"; por lo cual, implementar la aplicación interna de pedidos en línea favorece la demanda de otras opciones del menú y satisface las necesidades y los gustos de sus clientes. Esta estrategia se basa en fortalecer su eslogan y estrategia competitiva reduciendo los tiempos de espera, ya que el pago de su pedido se puede realizar mediante la aplicación. La estructura organizacional se basa en que el cajero es el que tiene mayor libertad de movilidad y el servicio al cliente, al atender estos pedidos, no se complicaría demasiado, ya que sería únicamente entrega de pedidos -como actualmente hace con Uber Eats-. Aunado a esto, la aplicación recopila información que es de utilidad a la franquicia, mediante la cual le permite: conocer más a su cliente y determinar con precisión los gustos de estos, identificarlos por sector, implementar otras estrategias en ciertos productos del menú por área, evaluar la viabilidad del servicio a domicilio en algún sector y, además, calificar la calidad del servicio con la nueva modalidad mediante *feedback*. A este respecto, conviene resaltar que el paradigma de consumo ha cambiado por lo que, a la hora de elegir alimentos, la demanda es tanto social como ambiental. El éxito de la alimentación saludable y el particular contexto convulso de la pandemia de la covid-19 ha puesto de manifiesto la importancia de definir a qué consumidor desea dirigirse la compañía, entender su dinámica y cooperar con la tendencia a la mejora de la calidad de vida y de la salud. A futuro, A futuro, parece que los consumidores *millennials* y *centennials* elegirán marcas que tengan una historia y un mensaje de responsabilidad social y medioambiental; preferirán comidas rápidas y saludables; y buscarán conexión con nuevos envases y formatos biodegradables y ecológicos.

Por ultimo, implementar la aplicación permite medir el costo/beneficio que existe por su implementación. Por una parte, el diseño organizacional no sufriría cambios, ya que cuenta con el personal necesario para poder desarrollarlo; sin embargo, la implementación de la aplicación implementa un costo adicional para la franquicia, que incide en el retorno de la inversión por el aumento de las ventas que la aplicación genera para la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA


Alcaide, J. (2012). Geomarketing. Marketing Territorial Para Vender Y Fidelizar Más. Madrid. ESIC Editorial.

Aprende Emprendiendo. (05 de Mayo de 2019). ¡Domino´s y Pizza Hut en peligro! | Caso Little Caesars. Obtenido de YouTube Web Site: https://www.youtube.com/watch?v=LscFweVACow

ANETCOM (2013). Estrategias de marketing para PYMES . Valencia: Filmac Centre S.L. .Forbes Mexico. (27 de Febrero de 2018). Little Caesars, una apuesta por la disrupción. Obtenido de YouTube Web Site: https://www.youtube.com/watch?v=socCAZLcSGA

Aurys (Octubre de 2020). Aurys. Obtenido de https://aurysconsulting.com/como-lograr-una-reestructuracion-organizacional-exitosa-y-no-fallar-en-el-intento/

Brolan TV (09 de Junio de 2020). ¡¡Los SECRETOS del ÉXITO del REY de la Pizza!! | Caso LITTLE CAESAR'S. Obtenido de YouTube Web Site: https://www.youtube.com/watch?v=YUyEy6i6Ehc

Coutinho, V. (14 de Septiembre de 2015). KPIS: descubre qué son los indicadores clave de rendimiento y como usarlos para orientar tus estrategias. Obtenido de rockcontent Web Site: https://rockcontent.com/es/blog/kpis/

DOCTIMIZA. (2020). DOCTIMIZA. Obtenido de DOCTIMIZA Web Site: https://www.doctimiza.com/estrategia-digital/

Eats, U. (15 de Septiembre de 2020). Uber eats. Obtenido de https://restaurants.ubereats.com/mx/es/

Fincowsky, E. B. (2019). Organización de empresas. México DF: McGrawHill.

Gómez, C. (2018). Valoración de Domino’s Pizza Inc. ediante el método de flujo de caja descontado. Panamá: Universidad de Chile.

Hernández, K. (2015). Aplicaciones Móviles. Agua Prita: Instituto Tecnológico de Agua Prieta.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI, 2020).. Obtenido de inegi.org: https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspxLara

iProUP (21 de mayo de 2019): Impossible Foods ataca de nuevo: así es su nuevo chorizo de carne vegetal para pizzas. Disponible en https://www.iproup.com/innovacion/4827-tecnologia-diseno-emprendedor-Impossible-Foods-ataca-de-nuevo-asi-es-su-nuevo-chorizo-de-carne-vegetal (10 de noviembre de 2020).

Hernández, A. (24 de Octubre de 2019). Scribd. Obtenido de https://es.scribd.com/document/431888160/Estructura-Little-Caesar-s-docx

Herrera, E. (31 de Marzo de 2020). Milenio. Obtenido de https://www.milenio.com/negocios/por-covid-19-empresas-estiman-baja-en-ventas

Hinds, K. (29 de Octubre de 2018). Course Hero. Obtenido de https://www.coursehero.com/file/35354080/MANUAL-DE-PUESTOSdocx/

Juliani, G. (17 enero de 2017). LITTLE CAESARS, un gran ejemplo de FRANQUICIA. GUÍA DE FRANQUICIAS DE EXITO 2020. https://asesorfranquicia.com/portal-franquicias/experiencia-del-franquiciado-secreto-del-exito-little-caesars/

Kotler, P.; Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. Journal of Marketing, vol. 35: pp. 3-12.

Lambin, J. J. (1986). Le marketing stratégique: fondements, méthodes et applications. París: McGraw-Hill.

Little Caesars. (23 de Agosto de 2020). Little Caesar's Mexico. Obtenido de Little Caesar's Mexico Web Site: https://mexico.littlecaesars.com/historia

Silva, E. D. (03 de Julio de 2020). Magenta. Obtenido de https://magentaig.com/que-es-y-como-se-hace-un-estudio-de-mercado/

Robina, A. (07 de Marzo de 2018). 7boom. Obtenido de https://7boom.mx/6pm-8pm/little-caesars-ceo-declaracion-estrategia-triunfar-mexico/

OccMundial (27 de junio de 2019). OccMundial. Obtenido de https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/

Madridnyc. (Octubre de 2020). Madridnyc. Obtenido de https://madridnyc.es/ventajas-de-una-app-para-empresas/

Pantaleón, I. (5 de enero de 2019). Fobres México. Obtenido de https://www.forbes.com.mx/little-caesars-la-pizzeria-que-usa-algoritmos-para-conquistarte/

# *Modelos de negócio sustentáveis com impacto social*

# GENTE BONITA COME FRUTA FEIA!

**Sandrina B. Moreira**
*(Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, CICE e BRU-IUL, Portugal)*

**Andreia Simões**
**Mónica Trindade**
**Rute Batista**
**Samuel de Sena**

**RESUMO:**

A Fruta Feia é uma cooperativa de consumo que tem como principal objetivo o combate ao desperdício alimentar. Devido à má aparência da fruta, muitos dos consumidores recusam-se a comprá-la. Atua também no combate ao gasto exagerado de recursos naturais por parte dos agricultores, nomeadamente, a água, a energia, as terras cultiváveis e o tempo de trabalho. Com este projeto evita-se semanalmente que cerca de 15 toneladas de fruta vão para o lixo. Assim sendo, o presente estudo de caso direciona-se para todo o público-alvo que não prioriza o aspeto da fruta, mas sim a sua qualidade e ao mesmo tempo se preocupa em reduzir o desperdício alimentar e a degradação ambiental. Os pontos fortes da ação desenvolvida pela Fruta Feia estão, do nosso ponto de vista, na sua responsabilidade social e ambiental, pois ajuda as famílias no sentido de tornar mais acessível a compra de fruta e contribui na prática do consumo verde.

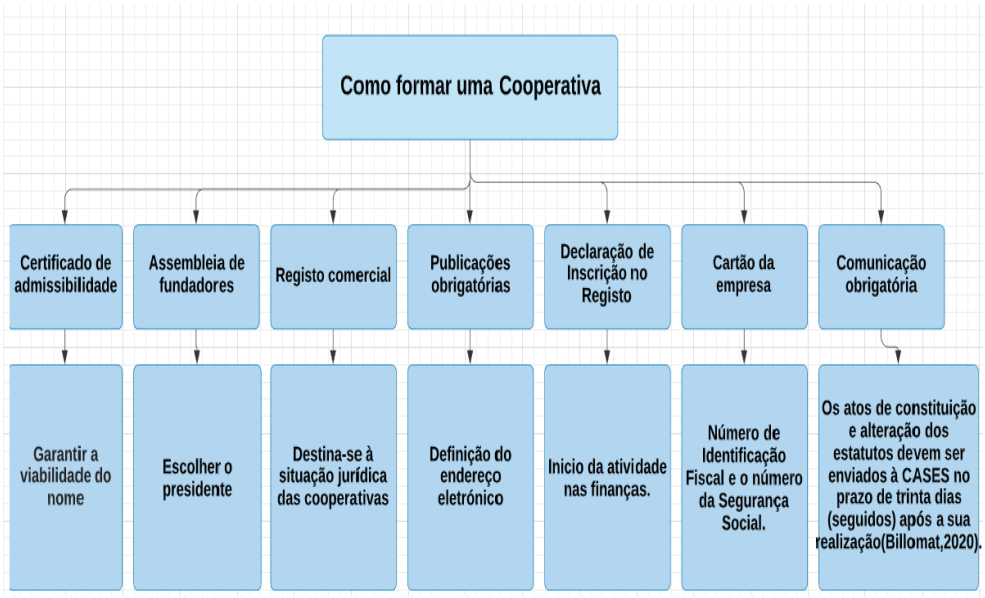
**ABSTRACT:**

Fruta Feia (Ugly Fruit) is a non-profit institution (food cooperative), whose main objective is to fight against food waste. Due to the fruit's poor appearance, many consumers refuse to buy it. It also acts against the exaggerated use of natural resources by farmers (like water, energy, arable land and working time). This project prevents the weekly waste of around 15 tonnes of fruit. Therefore, the presente case study is aimed to the people that does not prioritize the aspect of the fruit, but rather its quality and simultaneously has the concern to reduce food waste and environmental degradation. For us, the strenghts of Fruta Feia are on its environmental and social responsability, since they end up helping families to purchase more accessible fruit and influence on the practice of green consumption.

## 1. INTRODUÇÃO:

Como esclarece a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES): "uma cooperativa é uma associação autónoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades económicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida." (CASES, 2020, p. 9). A Figura 1 demonstra como se pode, genericamente, formar uma cooperativa.

**Figura 1.** Passos para a constituição de uma Cooperativa.




Fonte: Elaboração própria, tendo por base Billomat (2020).

A Fruta Feia é uma cooperativa que atua no ramo dos consumidores. A sua grande finalidade consiste em combater o desperdício de todos os produtos hortícolas e frutas que são rejeitados pelos consumidores devido ao seu aspeto "pouco bonito". A proteção do meio ambiente é outra das suas áreas de acção, atendendo à escassez e/ou ao uso exagerado e desnecessário de recursos naturais que esse desperdício acarreta.

Os fundadores iniciaram este projeto a partir de uma ideia que surgiu durante um convívio entre quatro amigos, consubstanciada por cerca de um terço das frutas e vegetais dos supermercados serem deitados fora. A razão do desperdício deriva de os consumidores não os comprarem, devido ao facto de o seu aspeto não ser o pretendido. Assim, em novembro de 2013, foi criada uma delegação em parceria com os agricultores, possibilitando o acesso com menos custo para os consumidores, evitando que a fruta se estragasse e não fosse consumida (Fruta Feia, 2020).

Atualmente, as delegações existentes estão localizadas em diferentes concelhos, designadamente, Cascais, Lisboa, Almada, Amadora, Matosinhos, Gaia e Porto (Lusa, 2014). Há, naturalmente, o objetivo de formar outras delegações noutros pontos do país colmatando este problema noutras localidades. Contudo, o mesmo, continua apenas em estudo, pelos recursos monetários e burocráticos necessários para a sua concretização.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

A cooperativa Fruta Feia compra semanalmente aos agricultores toda a fruta que sobra, que por causa da sua má aparência não é vendida nos supermercados e acaba por se estragar. Por este motivo a cooperativa deu início a este projeto inovador, com o propósito de extinguir o desperdício alimentar (Santos et al., 2015).

Atualmente existem 12 pontos de entrega em Portugal e são nestes locais que a fruta que sobra aos agricultores é vendida por um preço inferior aos consumidores. Desta forma, ocorre também um aproveitamento dos recursos naturais que eram usados e acabavam por ser desperdiçados nos cerca de 30% de fruta que era deitada ao lixo.

A Fruta Feia atua no sentido de consciencializar os consumidores de que o aspeto nada interfere na qualidade da fruta. Promove também a ideia de que é vantajoso consumir estes alimentos, porque são produtos biológicos a um custo inferior. Pretende ainda sensibilizar os consumidores de que ao aderirem a esta iniciativa, contribuem para a redução do uso desnecessário das terras cultiváveis, da energia e do tempo de trabalho.

Na Figura 2 fazemos referência à página inicial do site oficial da Fruta Feia, onde estão evidenciados os principais focos da cooperativa.

**Figura 2.** Ecrã de início da página web oficial de Fruta Feia.




Fonte: [https://frutafeia.pt/pt], (Fruta Feia, 2020).

No contexto da pandemia provocada pelo Covid-19, quando foi decretado o estado de emergência no país, a Fruta Feia decidiu suspender as entregas de fruta, porém, rapidamente conseguiram retomá-las com as devidas medidas de segurança. Inicialmente os cabazes eram entregues através de um postigo e, posteriormente, reabriram as portas. Perante esta situação, foi possível reconhecer o papel fundamental da cooperativa na vida dos agricultores, porque muitos deles vendem exclusivamente para a Fruta Feia e deste modo não conseguiam obter qualquer lucro nem escoar os produtos. Atualmente, já é possível proceder às entregas normalmente, sempre com as medidas de segurança, respeitando as recomendações da Direção-Geral de Saúde (DGS).

A cooperativa Fruta Feia tem vindo a desenvolver campanhas de sensibilização, algumas delas relacionadas com palestras em escolas. Esta iniciativa pretende demonstrar aos jovens uma solução para o desperdício alimentar para que seja possível extinguir a totalidade, ou grande parte deste problema, que se estende a um nível mundial. Permite também a integração das pessoas no projeto para que as mesmas tenham um compromisso no combate ao desperdício. Cria um mercado alternativo para a fruta e hortaliça com mau aspeto, alterando assim os padrões de consumo, fazendo com que este tipo de mercado produza valor para os agricultores e para os consumidores. Para pertencer a esta iniciativa, o consumidor primeiramente tem de se inscrever e aguardar por uma vaga, para que seja seleccionado numa delegação na sua área de residência. Após ser selecionado, o consumidor tem de pagar uma quota anual de cinco euros e passa, assim, a receber todas as semanas uma cesta com fruta e hortícolas, no ponto de recolha escolhido (SimBiose, 2020).

Todas as cestas que sobram são distribuídas por diversas instituições, tais como, a Associação SOL, Associação de Apoio às Crianças HIV/SIDA. Neste caso, as cestas de fruta são, assim, distribuídas às famílias que têm crianças e jovens portadores de deficiência motora profunda e/ou crianças e jovens infetadas pelo vírus HIV/SIDA (Associação SOL, 2020). Outro exemplo de solidariedade acontece nas freguesias de Santo António (Lisboa) e da Venteira (Amadora), onde a Fruta Feia doa as cestas de fruta e depois as Juntas de Freguesia em questão distribuem-nas pelos residentes em necessidade (Junta de Freguesia de Santo António, 2020; Junta da Freguesia Venteira, 2020). Exemplos de outras instituições de economia social que acolhem as cestas que sobram, colaborando, assim, no combate ao desperdício alimentar, são as seguintes:

- A Refood que tem o mesmo objetivo que a Fruta Feia, atuando nos seguintes pontos do país: Almada, Alvalade, Santo António, Cascais, Senhora da Hora e Gaia (Refood, 2020).

- A Cantina Solidária do RDA69 que tem como princípio ajudar na alimentação de todas as pessoas sem excluir ninguém, tendo em conta a situação atual que o mundo passa (RDA69, 2020).

- A Cozinha Solidária Autogerida da Disgraça que distribui comida para os sem abrigo, funcionando em regime *take-away* e tendo um ponto de recolha (Disgraça, 2020).

- O Centro de Apoio ao Sem Abrigo (CASA) que tem como função o apoio aos sem-abrigo e às famílias em risco (CASA, 2020).

- A Associação Noor'Fatima que veio da voluntariedade de ajudar quem não tem uma casa e vive nas ruas, distribuindo comida, roupa e bens essenciais (Noor'Fatima Voluntariado, 2020).

O reconhecimento e notoriedade do trabalho desenvolvido pela Fruta Feia está bem patente na diversidade de prémios auferidos desde a sua criação. Em 2013, a Fruta Feia ficou em segundo lugar no concurso FAZ - Ideias de Origem Portuguesa. Este concurso é um projeto, no qual o vencedor ganha um prémio de 50 mil euros e os finalistas recebem apoio e acompanhamento durante um período de nove meses (FCG, 2020). No ano de 2014 a organização venceu o Prémio Empreendedorismo e Inovação Crédito Agrícola, na categoria de Empreendedorismo e Inovação Social. Posteriormente, a Fruta Feia foi galardoada pelo Prémio Cooperação e Solidariedade António Sérgio, na categoria Inovação e Desenvolvimento. Ainda nesse mesmo ano, receberam o terceiro Prémio do concurso *Terre de Femmes*, promovido pela Fundação Yves Rocher (Fruta Feia, 2020).

A Fruta Feia teve a iniciativa de começar o projeto *Flaw4Life* contra o desperdício alimentar devido à aparência, que simultaneamente pretende promover um consumo responsável, local e sustentável (Flaw4Life, 2020). Este projeto

participou nos Prémios *Life 2020* e venceu dois prémios, o de Melhor Projeto na categoria do Ambiente e o *Citizen´s Prize*. Em 2020 a Fruta Feia foi a primeira cooperativa a receber co-financiamento pelo Programa *Life* da União Europeia, o que mostra o quão único é o projeto *Flaw4Life*, salientando também os resultados obtidos e a sustentabilidade da organização (Tomás, 2020).
A cooperativa fez e continua a fazer a diferença entre vários produtores, sendo uma ajuda fundamental no sucesso das vendas de muitas deles. A Figura 3 remete para um vídeo onde se descobre isso mesmo.

**Figura 3**. Gente bonita produz Fruta Feia.




Fonte: [https://frutafeia.pt/pt/videoteca/gente-bonita-produz-Fruta-Feia/68159], (Fruta Feia, 2020).

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

**Pergunta 1.** Quem é o responsável de haver tanto desperdício de produtos fruto-hortícolas?

Todos os dias mais de 30% da fruta dos supermercados é deitada ao lixo.

**Pergunta 2.** De que forma a cooperativa Fruta Feia teve impacto no meio ambiente?

Todas as semanas, em cada ponto de distribuição da Fruta Feia, é reaproveitado mais de duas toneladas de produtos agrícolas.

**Pergunta 3.** De que forma é importante a criação de mais delegações noutros pontos do país?

Neste momento a lista de espera para aderir ao projeto da Fruta Feia, tanto para produtores como para consumidores, encontra-se aproximadamente em 2000 pessoas.

**Pergunta 4.** Qual a importância de uma cooperativa na sociedade?

Uma cooperativa é uma organização de pessoas com interesses comuns para melhorar o bem-estar coletivo e os seus objetivos são: a solidariedade, a ajuda mútua e a responsabilidade compartilhada sobre a associação.

## 4. CONCLUSÕES:

Com a realização deste trabalho ficámos muito mais atentos a questões relacionadas com o desperdício alimentar. A pesquisa feita sobre a problemática deixou-nos bastante mais informados relativamente à dimensão das consequências do não aproveitamento dos alimentos e de que forma isso se pode tornar prejudicial para a economia do país, assim como para o meio ambiente.

Pelo lado do consumidor, também concluímos que somos os principais responsáveis por tanto desperdício, quando vamos às compras, pois olhamos para a aparência sem nos importarmos com o que fica para trás, que corresponde à fruta feia, a que tem tamanho irregular e uma aparência e cor menos bonita.

Esta iniciativa é imensamente benéfica, principalmente no sentido de reaproveitar as sobras de frutas e hortícolas e torná-las mais acessíveis aos consumidores, que muitas vezes, são pessoas com menores capacidades financeiras. Desta forma, junta-se o útil ao agradável, combate-se o desperdício alimentar e ajudam-se várias famílias, assim como os produtores, evitando um elevado prejuízo dos seus recursos.

Neste trabalho abordámos também um caso de Economia Social, mais em concreto a cooperativa Fruta Feia, e podemos concluir que o objetivo das organizações sociais é o desenvolvimento e melhoramento da sociedade, tendo em conta os

mais desfavorecidos e carenciados. Embora a Fruta Feia seja uma cooperativa com um modesto tamanho, já ajudou a prevenir o desperdício de toneladas de fruta.

## BIBLIOGRAFIA


Associação SOL (2020), [https://www.facebook.com/associacaosol/], consultado 11/11/2020.

Billomat (2020), O que é e como constituir uma Cooperativa, [https://www.billomat.com/pt/revista/cooperativa/], consultado 15/11/2020.

CASA (2020), [https://casa-apoioaosemabrigo.org/index.php], Centro de Apoio ao Sem Abrigo, consultado 11/11/2020.

CASES (2020), Guia Prático da Economia Social, Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, Projeto Y.ES. [https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2019/09/Guia_Pr%C3%A1tico_da_Economia_Social.pdf], consultado 10/11/2020.

Disgraça (2020), [https://rda69.wordpress.com/?fbclid=IwAR3getfdEUxnpNSPAT1yVS4HhPcAIn-VswLCg36BNeiyg4eWQKmtVjuJVUQ], consultado 11/11/2020.

Flaw4Life (2020), [https://www.flaw4life.com/], consultado 16/11/2020.

Lusa (2014), Cooperativa já impediu desperdício de mais de 50 toneladas de "frutafeia", [https://www.publico.pt/2014/10/11/economia/noticia/cooperativa-ja-impediu-desperdicio-de-mais-de-50-toneladas-de-fruta-feia-1672596], Jornal Público, consultado 11/11/2020.

FCG (2020), [https://gulbenkian.pt/], Fundação Calouste Gulbenkian, consultado11/11/2020.

FrutaFeia (2020), [https://frutafeia.pt/pt], consultado 09/11/2020.

Junta de Freguesia Santo António (2020), [https://www.jfsantoantonio.pt/], consultado 11/11/2020.

Junta da Freguesia da Venteira (2020), [https://www.jfventeira.pt/], consultado 11/11/2020.

Noor'Fatima Voluntariado (2020), [https://www.facebook.com/voluntariadonoorfatima/], consultado 11/11/2020.

RDA69 (2020), Continuidade da cantina solidária, [https://rda69.wordpress.com/2020/07/01/continuidade-da-cantina-solidaria/], consultado 11/11/2020.

Refood Gaia Centro (2020), [https://www.facebook.com/refood.gaiacentro/], consultado 11/11/2020.

Santos, F., Salvado, J., Carvalho, I. e Azevedo, C. (2015), Manual para transformar o mundo, Fundação Calouste Gulbenkian, Have a Nice Day. [https://www.ies-sbs.org/media/filer_public/40/ff/40ff37dc-48a2-40d1-80cb-2903874d8302/manual_para_transformar_o_mundo.pdf], consultado 10/11/2020.

SimBiose (2019), Fruta Feia – "Quem feio ama, bonito lhe parece", [https://www.simbiose.com.pt/fat-portfolio/fruta-feia-quem-feio-ama-bonito-lhe-parece/], consultado 11/11/2020.

Tomás, C. (2020), Projeto português Fruta Feia vence o Prémio LIFE para o Ambiente da União Europeia, [https://expresso.pt/sociedade/2020-10-21-Projeto-portugues-Fruta-Feia-vence-o-Premio-LIFE-para-o-Ambiente-da-Uniao-Europeia-1], Jornal Expresso, consultado 09/11/2020.

# MARKETING DIGITAL EDUCATIVO COMO RESPOSTA AO CONTEXTO EDUCACIONAL IMPOSTO PELA PANDEMIA: ANÁLISE DA PLATAFORMA ZOOM

**Maria Antónia Gonçalves Rodrigues** **Tomás Pasion**
*(Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto)*

**RESUMO:**

O Zoom Video Communications Inc. é uma plataforma de comunicação de áudio e vídeo de partilha de conteúdo. As reuniões podem decorrer na modalidade de vídeo ou apenas com as câmaras desligadas. No decorrer do contexto atual catalisado pela pandemia do vírus covid-19 as pessoas têm de ficar longe uma das outras. No entanto, e para o normal funcionamento da sociedade tem de continuar a comunicar.
A plataforma Zoom não inova no sentido conceptual, mas as suas funcionalidades e características juntamente com o contexto pandémico fizeram com que se tornasse uma ferramenta emergente no âmbito educacional permitindo a continuidade do leccionamento dos vários níveis de ensino. Perante o contexto atual assume-se como um meio de resposta das instituições de ensino ao contexto pandémico.
Ao acompanhar uma mudança estrutural do ensino o Zoom apresenta características que permitiram a continuidade do ensino e que será, ao que tudo indica, uma realidade a nível pedagógico durante os próximos tempos.

**ABSTRACT:**

Zoom Video Communications Inc. It`s a plataforma of video and audio communication of sharing content. The meetings can occurr with video interaction or just with the cameras off. In the current context caused by the covid-19 virus pandemic the people have to stay away from each other, but, and for the normal running of society have to keep communicating.
The Zoom plataform´s doesn`t inovate in the conceptual way, but their funcionalities and carachteristics togheter with the pandemic context made that it has became an emergent tool in the educational world allowing the continuation of the teaching of the several levels of education. Towars the current context it takes on as a response of the education insitituions to the pandemic outbreak.
By keeping up with the scructural change of teaching, Zoom presents carachteristics that allowed que continuation of classes and it Will be, as at everything seems, a reality at pedagogical level in the further times.

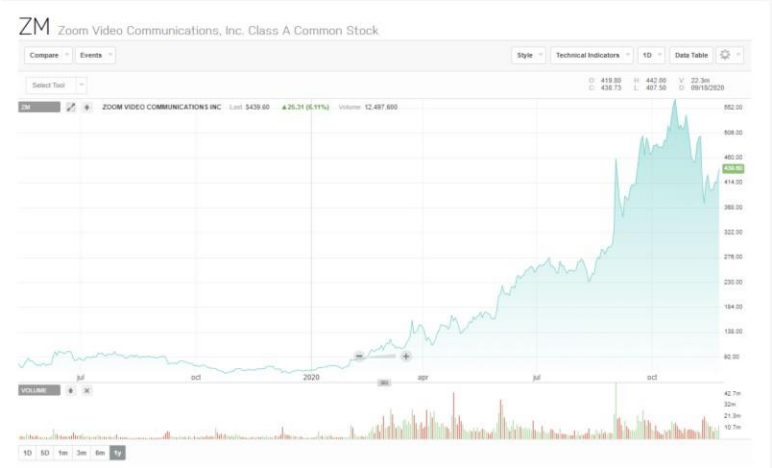
## 1. INTRODUÇÃO

O Zoom foi fundado por Eric Yuan. Ligado às engenharias computacionais este empreendedor trabalhou na WebEx- uma plataforma de videoconferência que foi adquirida pela gigante tecnológica Cisco. Esta plataforma apesar de ser inovadora na altura apresentava vários problemas, entre os quais: conectividade instável, problemas de vídeo e áudio, preços, processo de instalação altamente complexo (que requeria alocar um técnico). Estes fatores motivavam queixas recorrentes dos clientes e não sentido que estava a entregar um bom produto e que iria levantar problemas de sustentabilidade a longo prazo, Eric Yuan decide abandonar a Cisco e o seu trabalho na WebEx para fundar o Zoom. Em 2011 começa a angariar fundos para o desenvolvimento da plataforma, tendo até ao lançamento angariado 3 milhões de dólares ao longo do processo de desenvolvimento.
Empático, assertivo, persistente são algumas das características que definem o fundador do Zoom que é visto pelos consumidores como um dos elementos da marca.

A missão da Zoom é simples: desenvolver um serviço centrado nas pessoas que melhore a qualidade e eficácia da comunicação a todos os níveis. Originalmente desenvolvida para âmbitos empresariais perante o contexto atual deparou-se com um novo paradigma: ganhando usos e clientes para os quais não tinha convencionado a plataforma inicialmente. O Zoom passou assim a ser usado para inúmeras atividades: educação, conversas entre amigos e família, concertos, prática de desporto, reuniões governamentais ou consultas de saúde.

Ao passar de uma plataforma de uso empresarial, para o quotidiano dos consumidores obteve um crescimento exponencial de usuários. Em Abril o Zoom registou uma afluência de 300 milhões de utilizadores diários, face aos 10 milhões que registava em Dezembro de 2019. Este aumento de usuários refletiu-se na bolsa de ações havendo um crescimento abrupto a nível.

**Figura 1.** Crescimento das ações do Zoom desde dezembro de 2019.




Fonte (https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/zm/advanced-charting)

O Zoom apresenta um bom produto aliado a uma excelente distribuição. Esta plataforma permite videoconferências nas melhores qualidades de transmissão, é compatível com os demais motores de busca e sistemas operativos; o desenvolvimento contínuo da aplicação é feito da mesma forma que quando criado: focado no cliente; é extremamente fácil de utilizar, sendo intuitivo e gratuito.

Este produto afirmou-se então por estar bem concebido e pelo contexto atual. Esta plataforma tornou-se viral sobretudo pelo impacto social que teve – permitindo a reunião "cara a cara": o que contribuiu para a redução do isolamento social. Além deste fator o facto de ter permitido que muitos negócios e empresas continuassem a funcionar reforçam o papel preponderante que teve na sociedade.

A nível de Marketing, o que se destaca essencialmente é a distribuição deste produto. As contas de graça, a boa estrutura dos planos pagos, suportar muitos utilizadores numa reunião gratuita, sincronizar o log-in com o FaceBook, Single Sign-on (SSO) ou conta Google, bem como o facto de nem sequer ser preciso conta para entrar numa reunião fazem com que a acessibilidade seja um fator diferenciador e criador de valor para o produto em si.

Como ações de promoção o Zoom aposta em "Outdoor Advertising", prestar um apoio ao cliente de excelência (respondendo rapidamente a eventuais questões que lhes cheguem) e na participação em eventos e exposições de âmbito empresarial. A nível de Marketing Digital o Zoom apresenta-se como um caso de estudo interessante. Possuindo as principais redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter) o Zoom não tem publicações com muitas interações- apesar de ser muito ativo, fazendo publicações regulares em cada uma delas. As pessoas começaram a adotar o Zoom sobretudo a nível de trabalho e educação e gostando da experiência de utilizador tornaram esta plataforma a sua preferência. De

destacar também que o Zoom comunica sempre as suas inovações e mesmo falhas (tendo reconhecido publicamente falhas de segurança); e que possuí uma forte presença nos meios de comunicação.

Tendo começado com o escritório na cidade de San José no estado da Califórnia, nos Estados Unidos da América, o Zoom Video Communications Inc. emprega atualmente 2532 funcionários: 1396 nos Estados Unidos da América e 1136 no resto do mundo. Os varios escritorios do Zoom tem por função garantir o funcionamento da plataforma e a tradução desta para os diferentes idiomas, contribuido para a afirmação do Zoom como uma empresa global. De realçar que perante o contexto atual o Zoom cresceu de tal forma que, a nivel de marca entrou para top 100 do Ranking "Interbrand".

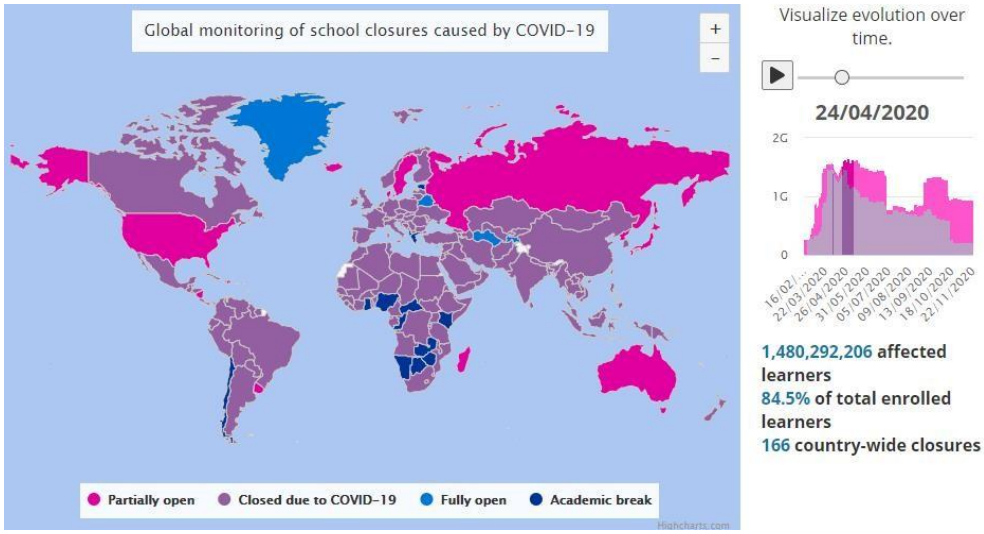
## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

O ensino é uma área que levanta constantemente várias questões a nível de pressupostos e diretrizes.

Perante a mudança radical que houve no passado ano letivo é relevante analisar o impacto que a mudança do local de ensino teve nos estudantes.

De forma a dar ênfase à relevância desta questão há que chamar a atenção que segundo a UNESCO, a 24 de abril de 2020, 1 480 292 206 estudantes foram afetados, em todos os níveis de educação, havendo 166 países que fecharam por completo os estabelecimentos de ensino a nível presencial. Podendo haver variação do número de estudantes afetados consoante a política de combate ao vírus adotada por cada país o certo é que o ensino acabou por ser extremamente afetado.

**Figura 2.** Impacto do Covid-19 na Educação




Fonte (https://en.unesco.org/covid19/educationresponse)

A mudança para o ensino à distância faz-nos refletir acerca de uma necessidade de mudanças no ensino que se tinha vindo a praticar até agora. De refletir que as aulas ao serem lecionadas em plataformas como o Zoom, pode acarretar vantagens, entre as quais: maior facilidade de acesso ao conteúdo, eliminação do tempo em deslocações, incrementar o uso de ferramentas digitais e promover um estudo mais autónomo e organizado.

A perda de socialização e momentos de convívio, a privação do sentimento de integração e pertença, promover a inibição das pessoas (é mais fácil apresentar um trabalho num computador do que em frente a uma turma), o excesso de tempo passado em frente ao ecrã, a saturação dos estudantes dos meios tecnológicos, as quebras de produtividade, a dificuldade em avaliar conhecimento (controlo da assiduidade e atitude em aula, copiar nos testes/exames, pagar a terceiros para realizar trabalhos) bem como as desigualdades de acesso às tecnologias e internet constituem as desvantagens do ensino à distância.

No entanto esta mudança que ao início se assumia como temporária assume agora um perfil estrutural. De realçar que o ensino on-line promoveu mudanças no ensino: mais acesso a conteúdo educacional, maior flexibilidade para aprender os conteúdos, promover uma maior troca de informação entre corpo docente e estudantil. Estes pontos são extremamente positivos e numa era de tecnologias apresentam-se como propulsores que permitem acompanhar as transformações societais inerentes ao ensino.

A modalidade do ensino à distância também funciona bem em situações pontuais: estudante/docente a recuperar de uma doença/intervenção médica ou em isolamento devido ao Covid19; e em pessoas com deficiências motoras. Porém, de voltar a referir que a parte humana do ensino torna-se mais ténue no ensino à distância.

Já tendo sido analisado o facto de o Zoom entregar um bom produto aos consumidores, há que ter em conta que este também já apresentou falhas. Com o aumento repentino do número de usuários, houve igualmente uma tendência de aumento das falhas de segurança: roubo de contactos, informação, "phising" de camaras, evasão de aulas virtuais para difundir mensagens racistas e violentas foram alguns dos problemas que o Zoom teve no início da sua expansão, tendo sido já aumentados os padrões de segurança. A questão da segurança deve ter sida em conta já que levanta ceticismo a modalidade do ensino virtual.

Perante a adequação do Zoom ao contexto atual e á sua rápida capacidade de resposta a situações de problemas de segurança esta plataforma reforça o seu papel no ensino.
Porém o maior input que o Zoom apresenta é mesmo o produto que entrega aos usuários. Ao contrário dos seus concorrentes apresenta uma plataforma dinâmica, intuitiva e com um grande conjunto de funcionalidades.

**Tabela 1.** Conjunto de Características que fazem do Zoom uma plataforma adequada ao ensino através dos meios on-line

| | |
|---|---|
| **Gravação das reuniões** | **Poder de decisão do anfitrião (quem entra, controlo sobre microfones e câmaras)** |
| **Facilitar a introdução de questões e diálogos** | **Reações instantâneas** |
| **Qualquer usuário pode agendar reuniões** | **Remover ruído de fundo** |
| **Mostra-nos calendarização das reuniões** | **Planos de fundo virtuais personalizáveis** |
| **Compartilha de ecrã** | **Testar microfone e vídeo antes de entrar na reunião** |
| **Tirar anotações** | **Compartilha de conteúdo nas plataformas de ensino** |

Fonte: Elaboração Própria

Todas estas características contribuem para o recorrente uso do Zoom no contexto educacional, reforçando a preferência das entidades de ensino na plataforma a longo prazo.

Apesar de ser uma boa alternativa o ensino on-line acaba por promover uma desigualdade no acesso à educação.

Um estudo realizado pela universidade Nova School of Business & Economics (Nova SBE), realizado no início da pandemia, apresentou resultados preocupantes sobre o acesso ao ensino. Realizado em Portugal o estudo concluiu que 23% dos alunos do ensino básico e secundário não tem acesso a computador com internet no seu domicílio. Estes valores são maiores no ensino público face ao ensino privado- que pressupõem agregados familiares com maiores capacidades monetárias. Esta valor acaba por ser ainda mais preocupante sobretudo porque transmite a realidade de um país desenvolvido.

Além desta questão existem problemas a nível da obrigação de algumas aulas virtuais ao exigirem aos alunos terem as câmaras ligadas:

**Aumento da Ansiedade e Stress-** O facto de as aulas serem gravadas e de haver uma sensação constante de que a qualquer momento o aluno está a ser vigiado pelo professor- algo mais facilmente gerido em contexto presencial, causa uma sensação incómoda no estudante.

**Dificuldade Comunicativa-** Nas aulas síncronas os intervenientes se vêm na totalidade, havendo um destaque da parte do rosto e superior do corpo. Assim não vendo todos os movimentos há uma dificuldade de interpretação já que não se consegue interpretar na íntegra a comunicação não verbal.

**Multitasking-** Perante a realidade de se ter que ficar por casa há uma maior incidência de atividades no quotidiano das pessoas dedicadas à gestão do domicílio. Segmentos como trabalhores-estudantes e pessoas que tenham elementos mais novos em casa, coabitem com pessoas limitadas a nível físico ou tenham a seu cuidado animais acabam por ter muitas vezes que alocar atenção a algo que não seja o ensino.

**Exposição do Meio Habitacional-** Não havendo uma igualdade de meios e já que a necessidade da câmara ligada acaba por discriminar as posses, bens e ambiente habitacional da pessoa, alguns estudantes podem sentir-se inibidos com o que os rodeia.

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

### 1) Será que o Zoom promove um bom ensino?

Mais do que promover uma resposta à situação inesperada que o mundo ultrapassa, o Zoom promoveu uma modalidade nova de ensino transversal a todos os níveis de ensino e culturas bem como o incremento de mais meios tecnológicos na educação.
Um bom ensino tem sempre como fundamento uma igualdade de meios. Desta forma o Zoom- mesmo funcionando em todos os meios tecnológicos não promoveu um bom ensino- já que nem todos os estudantes tem acesso a estes meios. Havendo este problema de acesso ao uso de plataformas como o Zoom promovem uma desigualdade de acesso ao ensino, sendo um problema estrutural, em que os governos e instituições de ensino devem redobrar esforços para garantir que todos os alunos são capacitados da mesma forma.
Por consequente o Zoom não promoveu um bom ensino, mas sim uma excelente resposta à situação emergente com que a educação se deparou.

### 2) SERÁ QUE VAI SER SUSTENTÁVEL COMO NEGÓCIO A LONGO PRAZO?

Face ao aumento de usuários, aparecimento de novos concorrentes, melhoramento das plataformas concorrentes já existentes e problemas de segurança vai ser necessário uma atualização constante da plataforma Zoom a nível de padrões de segurança e funcionalidades. Todas as ações da empresa deverão ser minuciosas já que o grau de exposição face a um eventual erro poderia comprometer todo o progresso feito até ao momento. No entanto, o comportamento do Zoom até agora tem sido constante e coerente aos seus valores. Com toda a notoriedade associada à marca, os valores financeiros comprovarem excelentes resultados bem como o facto de, efetivamente, ser um bom produto que promove da melhor forma o ensino à distância- que se irá manter durante tempo indeterminado. Estes fatores rementem para a tese da sustentabilidade financeira e de uso a longo prazo.

### 3) A PLATAFORMA É INOVADORA, MAS ATÉ QUE PONTO O ZOOM INOVOU A NÍVEL DE PROMOÇÃO E ENVOLVIMENTO COM OS CLIENTES?

A característica do Zoom que mais contribuiu para a rápida difusão da plataforma foi a acessibilidade. Ser uma aplicação gratuita, estar disponíveis em todos os meios tecnológicos, não ser preciso conta para entrar numa reunião na aplicação são vantagens que agregadas distinguem o Zoom da concorrência. No entanto, tal como a concorrência o Zoom falhou a nível de promoção e criar um envolvimento com os consumidores. A sua rápida expansão permitiu que conquistasse uma forte notoriedade na mente dos

utilizadores, porém além da procura por dar respostas individualmente a questões que os utilizadores coloquem através do serviço de apoio ao cliente não há fatores que destaquem ações relevantes de promoção e de marketing. A aposta nas redes sociais, criar iniciativas de co-branding, gamification, co-creation, devem ser estratégias procuradas pelo Zoom nos próximos tempos de forma a reforçar o carácter da marca e plataforma.

### 4) O Zoom retira de alguma forma proveito económico do ensino?

Ao disponibilizar sessões gratuitas de 40 minutos às instituições de ensino o Zoom acaba por não representar um custo direto para os estabelecimentos de ensino. No entanto, devemos considerar que as aulas deviam ter a possibilidade de ser lecionadas sem terem limites de tempo. Ao ter-se de reiniciar sucessivamente há uma quebra de produtividade e de afluência, representando por si só um fator de distração.

Pelo facto de se alocar o ensino virtual ao Zoom acaba-se, inevitavelmente, por dar acesso a uma empresa dos dados de alunos e das práticas letivas de cada instituição de ensino, enquanto anteriormente todo este processo era tratado internamente.

Perante o contexto atual e a insistência nas aulas síncronas existem muitos alunos a queixarem-se cada vez mais de que o ensino que recebem não faz jus às propinas que pagam (sobretudo em países e regimes de ensino que possuem propinas mais elevadas) já que muitas instituições de ensino acabam por usar a situação pandémica como um pretexto para terem menos custos de manutenção do seu estabelecimento.

Assim o Zoom acaba por tirar proveito do sistema de ensino suportado pelas situações enumeradas e pelo facto de muitas instituições de ensino acabarem por ter que aderir aos modelos pagos da plataforma.

## 4. CONCLUSÕES:

Perante o contexto pandémico será difícil medir o impacto que este fenómeno teve nos diferentes quadrantes da sociedade, nomeadamente no da educação. Perante a evolução da pandemia uma coisa é certa: nos próximos tempos terá de se continuar a recorrer à plataforma Zoom e outras ferramentas de ensino digital. Não havendo um período temporal suficientemente longo para analisar até ao momento as consequências que o ensino à distância terá nos estudantes é possível retirar algumas conclusões.

Ao ser vigorado um ensino à distância a questão humana do ensino desaparece o que terá certamente efeitos a nível da comunicação, trabalho de equipa e das relações laborais, sobretudo para quem se encontra nos níveis de conclusão de ensino (secundário e universitário).

Apesar de não ser o ensino ideal, e levantar imensos pressupostos, há alguns ensinamentos que devemos retirar das aulas on-line para o ensino corrente. A maior frequência de uso de ferramentas digitais, o aumento de tarefas e trabalhos que promovam autodisciplina dos estudantes, o uso de sessões on-line para retirar dúvidas entre docentes e alunos e facilitar o acesso a conteúdo são vantagens do ensino à distância que devem passar na integra para o ensino presencial.

Como ferramenta digital de apoio ao ensino, quando se restabelecer a normalidade, o Zoom- a plataforma de comunicação virtual que melhor se adequa ao ensino à distância; deve ser usado para promover a troca de informação entre os membros da comunidade académica, permitir o acompanhamento/leccionamento das aulas por quem não poder comparecer fisicamente, promover diálogos entre instituições de ensino.
Apesar de todas as boas características e funcionalidades dos meios de ensino on-line, não é possível agregar uma oferta educativa à distância para os níveis de educação com idades mais baixas- desta forma o ensino virtual não pode ser considerado um ensino transversal.

Com a permanência do contexto atual devem ser feitas retificações ao ensino à distância- sendo uma modalidade nova de ensino é normal apresentar defeitos; sobretudo a nível de acesso à educação- facilitar meios a quem não tem condição económica para suportar meios digitais; e das modalidades de avaliação- é necessário manter a avaliação a nível de conhecimento teórico devendo sempre que as condições o permitam prezar para que testes e exames sejam feitos presencialmente.

## BIBLIOGRAFIA


Doodley, R. (2020, setembro 30), How Zoom Conquered Video Conferencing, Forbes, https://www.forbes.com/sites/rogerdooley/2020/09/30/how-zoom-conquered-video- conferencing/?sh=3adbdf925a97

Elizabeth Hernandes (2020, Dezembro 3), Paying big bucks for Zoom college? Colorado universities explain why they`re not refunding tuiton, Denver Post, https://www.denverpost.com/2020/12/03/colorado-university-tuition-cost-covid-pandemic/?fbclid=IwAR1U7aNltVz8qFfuOV7VAPRtf0Xh0jZkweurqUUKJSQiW_Kn4r5U18a8-mE

Karlgaard (2020, setembro, 16) Why Zoom is Booming, Forbes, https://www.forbes.com/sites/richkarlgaard/2020/09/16/why-zoom-is-booming/?sh=4c5da88dd33b

Nasqad (2020). Zoom Video Communication, Inc. Class A Common Stock (ZM) https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/zm/advanced-charting, consultado a 22/11/2020

Nova School of Business & Economics (2020) Ensino à Distância: Questionário a Professores https://kc-economics-of-education.github.io/ensino-distancia-resultados/

Oca, B.M. (2020, abril 9), Zoom Company Story: How Eric Yuan defeated Skype, Slidebean, https://slidebean.com/blog/startups-zoom-company-story-eric-yuan-skype

Ringelstein, Z. (2020, setembro 15), 5 Reasons Zoom Schooling Is Detrimental To Children, Forbes, https://www.forbes.com/sites/zakringelstein/2020/09/15/5-reasons-zoom- schooling-is-detrimental-to-children/?sh=65f9a2f31223

Stefanile, A. (2020). The Transition From Classroom to Zoom and How it Has Changed Education. JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE RESEARCH, 16(07), 2020.

Tabitha Moses (2020, Agosto 17), 5 reasons to let students keep their cameras off during Zoom classes, The conversation, https://theconversation.com/5-reasons-to-let-students-keep-their-cameras-off-during-zoom-classes-144111?fbclid=IwAR3n9aUSqpW1cS_1YLoGEgGdJuU8wLCzy0jXSlfe4Ied579A-ijOQ-ajIxk

Wilhelm, A (2020, novembro, 9), Positive vaccine news punishes pandemic-boosted companies like Zoom, Peloton, Etsy; techcrunch, https://techcrunch.com/2020/11/09/positive-vaccine-news-punishes-pandemic-boosted- companies-like-zoom-peloton-etsy/

Zoom Video Communications Inc., 2020, Annual Report https://investors.zoom.us/static- files/28614884-1d63-477a-9148-a7039796f19c

# INCLUSÃO DIGITAL NAS FAVELAS DO BRASIL: UM CASE SOBRE A PARCERIA ENTRE ALÔ SOCIAL E A CENTRAL ÚNICA DAS FAVELAS

**Arminda Maria Finisterra do Paço**
*(Universidade da Beira Interior – UBI, Portugal)*

**Ana Samara da Silva**
**Bibiana Klein**
**Cézar Bartolomeu Melo de A. Júnior**

**RESUMO:**

O presente estudo tem como objetivo analisar o *case* de parceria entre a empresa Alô Social e a organização não-lucrativa Central Única das Favelas (Cufa) na campanha intitulada "Mães da Favela On". As entidades se uniram em prol da inclusão digital das favelas do Brasil, realizando a distribuição de chips de telefonia móvel para famílias carentes de comunidades pobres do Brasil. A ação foi realizada durante um dos períodos de maior dificuldade na história do país e do mundo, a pandemia de COVID-19, que vem para salientar o grande abismo que ainda existe na sociedade em termos de inclusão digital, principalmente nos países em desenvolvimento. O estudo mostra que a parceria entre as entidades vem angariando resultados importantes para o desenvolvimento educacional de mães e filhos, que se encontram em vulnerabilidade social nas favelas de todo o Brasil.

**ABSTRACT:**

The present study aims to analyze the partnership between the company Alô Social and the non-profit organization Central Única das Favelas (Cufa) in the campaign entitled "Mothers of Favela On". The entities came together in favor of the digital inclusion of Brazil's slums, carrying out the distribution of mobile phone chips to needy families in poor communities in Brazil. The action was carried out during one of the most difficult periods in the history of the country and the world, the Covid-19 pandemic, which comes to highlight the great gulf that still exists in society in terms of digital inclusion, especially in developing countries. The study shows that the partnership between the entities has been generating important results for the educational development of mothers and children, who are in social vulnerability in the favelas in Brazil.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o intuito de contextualizar o estudo, é necessário que se apresentem primeiramente as entidades envolvidas, a Alô Social e a Central Única das Favelas (Cufa), falando sobre sua fundação, objetivos, ações e projetos.

A empresa Alô Social (ver figura 1) foi criada em outubro de 2020 pelo também fundador da Central Única das Favelas (CUFA), Celso Athayde, e faz parte do grupo Favela Holding, sendo caracterizada como a primeira companhia de telefonia móvel social do mundo. O CEO da empresa é Thales Athayde, e o objetivo principal da Alô Social é democratizar o acesso a comunicação e internet para os moradores de favelas de todo o país, com a pretensão de alcançar o número de quatro milhões de usuários até junho de 2021.

A operadora disponibiliza aos seus usuários um serviço de telefonia móvel pré-pago com vantagens de planos pós-pagos, com preços menores dos que são praticados no mercado, com o objetivo de facilitar o acesso à maioria da população. Entre os benefícios estão os serviços de ligações, SMS, WhatsApp livre (mensagens de texto, fotos e chamadas de voz não são descontados da franquia de dados), internet ininterrupta (mesmo após consumir 100% da internet, os clientes continuam navegando em velocidade reduzida durante a vigência do pacote), benefícios cumulativos e roaming gratuito, além de maior cobertura 4G em todo o Brasil.

**Figura 1**. Écrán do início da página web oficial da Alô Social.




Fonte: [http://www.alosocialcelularl.com.br], acessado em 22/11/2020.

A Central Única das Favelas (Cufa) é uma organização não-governamental brasileira reconhecida a nível nacional e internacional nos âmbitos político, social, esportivo e cultural há 20 anos. A Cufa foi criada a partir da união entre jovens de várias favelas, principalmente jovens negros, que buscavam espaços para expressarem suas atitudes, questionamentos ou simplesmente sua vontade de viver. O seu fundador foi Celso Athayde, que hoje desempenha o papel de coordenador geral da instituição (ver figura 2).

A organização promove atividades nas áreas da educação, lazer, esportes, cultura e cidadania, como grafite, DJ, break, rap, audiovisual, basquete de rua, literatura, e demais projetos sociais. Além disso, promove, produz, distribui e veicula a cultura hip hop através de publicações, discos, vídeos, programas de rádio, shows, concursos, festivais de música, cinema, oficinas de arte, exposições, debates, seminários e outros meios. Estas são as principais formas de expressão da Cufa e servem como ferramentas de integração e inclusão social.

Assim, através de uma linguagem própria, a Cufa pretende ampliar suas formas e possibilidades de expressão e alcance. Deste modo, a organização vai difundindo a conscientização das camadas desprivilegiadas da população com oficinas de capacitação profissional, entre outras atividades, que elevam a autoestima dos moradores da periferia, levando conhecimento e, consequentemente, oferecendo-lhes novas perspetivas.

**Figura 2**. Écrán do inicio da página web oficial da Cufa.




Fonte: [http://www.cufal.org.br], acessado em 22/11/2020

O caráter social está impresso em ambos os DNAs, tanto da Alô Social quanto da Cufa, por este motivo as instituições se uniram em prol da resolução de um dos grandes problemas da sociedade moderna: a inclusão digital de cidadãos de baixa renda. Surge então, a campanha "Mães da Favela On", que será melhor trabalhada no item seguinte do estudo.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

O marketing social pode ser uma importante ferramenta de estratégia de planejamento e gestão de políticas, programas e projetos sociais que envolvam causas públicas relevantes. Ele pode servir como uma forma de gestão estratégica para a promoção de mudanças sociais, frente às causas públicas de relevância social, buscando efetivar os direitos do cidadão (Araújo, 2011).

Porém, esta estratégia só será válida, se estiver atrelada a outras iniciativas que gerem mudanças cognitivas, de ação de comportamento e de valor, ou seja, se os cidadãos envolvidos no trabalho derem importância e significado para as suas práticas (Araújo, 2011). Isto significa que as campanhas de marketing social só terão resultados positivos se a problemática abordada for reconhecida pelo cidadão usuário como realmente importante na sua realidade.

Para entender melhor o marketing social é necessário fazer a utilização do conceito de mix de marketing agora com 6Ps (público-adotante, pessoas, produto, preço, promoção e ponto de distribuição) dentro de um entendimento mais abrangente (Araújo, 2011) do que o antigo conceito de 4Ps (produto, preço, praça e promoção) muito utilizados nas pesquisas de marketing.

Araújo (2011) explica que os 4Ps são planejados e executados para atender necessidades e criar desejos privados de consumo de bens e serviços em clientes e consumidores (público-alvo), enquanto que, na visão dos 6Ps, os esforços são voltados a mudanças de comportamentos, atitudes e práticas sociais (CAP), transformações sociais, que só podem ocorrer a partir dos próprios cidadãos (adotantes).

Para tanto, este é o objetivo mais importante no que tange o marketing social: identificar quais as necessidades sentidas e que devem ser estimuladas, bem como, quais os desejos realizáveis e não-realizáveis de determinados adotantes de CAP (Araújo, 2011).

Além do marketing social, outro conceito que necessita ser trabalhado nesta pesquisa é o chamado Marketing de Causas, ou em inglês *Cause-Related Marketing* (CRM). O CRM é uma estratégia de marketing que implica apoiar uma causa social para promover a realização dos objetivos de marketing. São estes programas de marketing de causa que permitem as empresas criarem um vínculo com os clientes e demonstrarem um compromisso com a responsabilidade social (Melero & Montaner, 2016).

Essa estratégia promocional é utilizada para melhorar e manter uma imagem e reputação favorável entre os consumidores, estabelecer a diferenciação em relação aos concorrentes e agregar valor à marca (Melero & Montaner, 2016). Para que o marketing de causas possa acontecer, é necessário que se forme uma parceria entre uma entidade privada e uma organização não-lucrativa em prol de alguma causa social ou pública.

Neste estudo estamos analisando uma estratégia de marketing de causas, envolvendo a parceria entre a Alô Social (entidade privada) e a Cufa (organização não-lucrativa) em favor da campanha "Mães na Favela On".

Por sua vez, o conceito de "público" pode ser entendido enquanto antítese do que é privado, e tem representação imediata, como aquilo que é estatal e governamental (Araújo, 2011). Para além deste conceito, ampliamos ainda mais o nosso pensamento para uma noção de "público social", ou seja, ações, processos, espaços, relações, estruturas relacionadas a uma causa de interesse público que diz respeito ao "resultado do diálogo sobre valores compartilhados" (Araújo, 2011). Assim, a definição de problemas/causas públicas sociais é crucial no processo de formação de agenda (agenda *settings*), da definição de escopos de políticas, projetos, construtos, interpretações da realidade em torno de um problema socialmente percebido (Araújo, 2011).

No caso do marketing social só se reconhece como problema/causa pública social relevante aquele elegido pelos cidadãos (adotantes) como prioritário para participação na busca de possíveis soluções para dada problemática que atinge direta ou indiretamente estas próprias pessoas (Araújo, 2011).

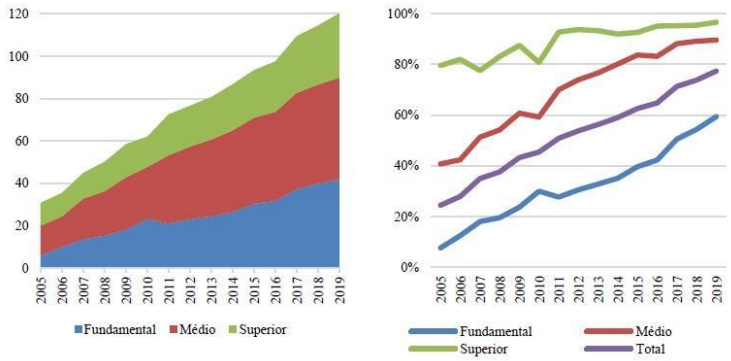
Em nosso estudo de caso o problema ou causa social levantada era a desigualdade do acesso a meios digitais por parte de famílias de baixa renda nas favelas do Brasil. Este problema foi acentuado durante a pandemia do Covid-19, quando as crianças começaram a ter aulas remotas e as famílias em questão não dispunham de meios digitais para que seus filhos pudessem acompanhar o ensino à distância.

### O acesso à internet como agravante das desigualdades digitais

Segundo Queiroz Ribeiro et al. (2013), o volume de pessoas que consegue ter acesso a essas tecnologias vem aumentando consideravelmente; no entanto, esses trabalhos apontam para a permanência da distância entre conectados e uma massa de pessoas não conectadas (gráfico 1). Além disso, também se evidencia a relação entre possibilidade de acesso às chamadas TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) e as desigualdades de renda e educação. Ou seja, esses

dados acabam por mostrar que são justamente os mais abastados e escolarizados que acabam por ter mais possibilidades de aceder às tecnologias, como computadores e a própria internet (Queiroz Ribeiro et al., 2013).

**Gráfico 1**. Usuários de internet, segundo grau de escolaridade (2005-2019) – estimativas populacionais (em milhões) e % população em áreas urbanas




Fonte: Nic.br – acessado em 23/11/2020

Entretanto, mais do que apenas disponibilizar meios para que as pessoas de baixa renda possam ter acesso às ferramentas digitais e meios de comunicação, é necessário também gerar conhecimento útil para diminuir as diferenças de capacidade que os indivíduos têm em usá-los, e posteriormente ter acesso às novas formas de riqueza e de poder produzidas pela sociedade em rede, como por exemplo, a maior facilidade e liberdade de acesso a fontes de conhecimento, ampliação dos âmbitos de interação e das redes sociais, e acesso facilitado a informações sobre o mercado de trabalho e notícias de emprego (Queiroz Ribeiro et al., 2013).

No Brasil, porém, ainda há uma imensa parcela da população que encontra grande dificuldade financeira de ter posse de microcomputadores, e, para tanto, são necessárias novas formas de acesso à internet. Neste contexto, surgem, então, os *smartphones* como solução para a desigualdade de acesso a internet.

Senne et al. (2020) afirma que no período mais recente (entre 2013 e 2015), o incremento dos domicílios com computador e com internet foi pouco significativo, acompanhado de período de queda do uso de computador em casa. Este mesmo período corresponde à popularização dos *smartphones* conectados à rede. Ao que o autor ainda complementa que até 2015 a presença dos telefones celulares praticamente se universalizou nos domicílios. Através de menores custos de infraestrutura e equipamentos, o acesso à internet por meio de *smartphones* representa uma solução pragmática para a exclusão digital, o que implica que populações desfavorecidas que nunca acessaram à internet por meio de computadores estão adotando *smartphones* para ter acesso à *web* pela primeira vez (Correa et al., 2020).

Devido a este fenómeno, as agendas políticas têm promovido a conexão móvel como uma solução rápida e relativamente barata para fornecer acesso físico à internet e, como resultado, diminuir as desigualdades digitais (Correa et al., 2020).

**A solução para a educação à distância através dos *smartphones***

De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), o fechamento de instituições de ensino durante a pandemia de Covid-19, corresponde à suspensão das aulas presenciais de cerca de 1,5 bilhão de alunos em 165 países (da educação infantil à pós-graduação). Este cenário acaba por afetar fortemente o desempenho acadêmico dos alunos e, consequentemente, o progresso escolar (Silva de Souza et al., 2020).

Neste cenário, a Educação à Distância (EAD) tem sido considerada uma alternativa para substituir as aulas presenciais. No Brasil, o governo autorizou, em caráter excecional, até 31 de dezembro de 2020, a substituição das aulas presenciais por remotas por meio digital, garantindo o acesso dos alunos do ensino secundário às universidades e a conclusão da formação profissional e académica dos alunos dos cursos técnicos e superiores (Silva de Souza et al., 2020).

Infelizmente, essas medidas acabam por negligenciar as necessidades particulares de alunos e professores, e também a capacidade das escolas em oferecer os meios digitais para que as aulas EAD possam acontecer, principalmente, em países de grande desigualdade social e econômica, como é o caso do Brasil.

Segundo a Cufa esta foi uma das maiores problemáticas levantadas pelos moradores das favelas durante a pandemia, especialmente o grupo de mães que, pela falta de recursos financeiros, viam seus filhos retrocederam no progresso escolar devido a exclusão dos meios digitais.

Após ouvir os relatos destas dificuldades, a Cufa em parceria com o Alô Social iniciou a campanha “Mães na Favela On”, em que serão distribuídos 500 mil chips de celular, para mães que participam do cadastro de comunidades da Cufa, em todo o Brasil. Através destes chips, as famílias terão 24h de acesso a internet para conteúdos de educação e empreendedorismo previamente selecionados pela curadoria do projeto, 15h por mês de conteúdos livres e ligações telefônicas e uso do aplicativo *WhatsApp* ilimitados por 6 meses a partir da ativação do chip.

A campanha ainda conta com a colaboração de outra empresa do Grupo Favela Holding, a Comunidade Door, empresa especialista em instalação de peças publicitárias nestes territórios. A empresa irá viabilizar a instalação de mais de 20 pontos de *wi-fi* em 150 favelas do país, atendendo cerca de 1,5 milhões de usuários com internet livre 24h.

Dessa forma, a campanha pretende democratizar o acesso aos meios digitais, orientar através dos conteúdos veiculados e ajudar a estabelecer comunidades das favelas com cidadãos que tenham maior conhecimento de conteúdos educacionais e consequentemente, alavancar o empreendedorismo do país.

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

**Pergunta 1.** *O acesso à internet deveria se tornar um direito fundamental?*

Sim. A internet hoje desenvolve um papel fundamental na sociedade, deixando de ser apenas uma ferramenta tecnológica e passando a ser, como afirma Hartmann (2007) também um espaço social. Esse novo espaço social, portanto, possui oportunidades que só podem ser acedidas através do acesso a ela. Na atualidade, existem debates que colocam a internet como direito social, com caráter social e democrático. O não acesso à internet alimenta e sustenta o abismo social existente na sociedade, criando uma camada na sociedade restrita àqueles que foram privados por consequência de um sistema social e econômico excludente.

**Pergunta 2.** *A atual pandemia de Covid-19 vai mudar a nossa forma de ver a democratização do acesso à internet?*

Sim. Diante de um contexto de pandemia, em que toda uma sociedade se encontra obrigada a ajustar sua vida aos meios de telecomunicações, as discrepâncias de acesso se tornam ainda mais evidentes em comunidades de baixa renda. Existe uma falta de investimento por parte do Estado que barra a possibilidade da universalização ao acesso, deixando ainda mais desamparados aqueles que já antes assim se encontravam. A pandemia do novo coronavírus coloca em pauta a importância do acesso à internet, ao passo que, muitas das garantias de sobrevivência dos cidadãos dependiam disso – como a educação e o trabalho. É bastante necessário esse discurso, frente a um sistema de acumulação desigual de riquezas, uma vez que, o acesso à internet em situações de isolamento não tem seu custo reduzido na proporção do aumento do seu uso. Nesse sentido, encarar a democratização do acesso à internet significa, também, democratizar direitos fundamentais que convergem com o próprio acesso em si, como a educação, o acesso a informação, a liberdade de expressão e opinião, entre outros. Atentas a esta situação, as empresas de telecomunicações cada vez mais se esforçam para efetivamente entregar um serviço confiável com o menor custo possível (Costa & Bianchini, 2008).

**Pergunta 3.** *O aumento da utilização de internet via smartphones nos últimos anos têm sido um fator de maior inclusão ou exclusão social?*

É preciso, antes de tudo, analisar o contexto em que o indivíduo prioriza o uso da internet via *smartphones*. Quando se trata de uma situação de pandemia, como a que vivemos, em que a única opção do indivíduo é acessar a internet através do celular – ou por não ter internet fixa em seu domicílio ou por não ter um computador - torna-se um fator de maior exclusão. Nas favelas os pontos onde a internet fixa chega são limitados, e quando fornecidos são de baixa qualidade, a internet móvel acaba sendo priorizada.

Neste contexto já percebemos de forma evidente que existem dois tipos de acesso a internet: o destinada aos menos favorecidos e aquele que a camada mais rica e com maior grau de escolaridade utiliza. O investimento das empresas de internet fixa dentro das favelas é amoralmente desconforme com aquele que é feito em bairros dos centros das cidades e zonas não periféricas. Neste momento, a desigualdade social migra para o espaço digital. Um exemplo desta evidência de desigualdade, são os custos de manutenção - nomeadamente o custo da internet fixa em si - que sustentam e aumentam essa exclusão social, uma vez que, mesmo com pacotes com velocidade tão baixas de internet fixa nas favelas, os valores das mensalidades são os mesmos das áreas urbanas e centros das cidades. Para tanto, Costa & Bianchini (2008) afirmam que um processo de inclusão digital mais completo deve incluir também dimensões como o tipo e qualidade do acesso, as habilidades digitais do usuário e, certamente, os diversos usos da internet.

## 4. CONCLUSÃO:

Após a análise do caso, não podemos deixar de enaltecer, principalmente as ações que a Cufa vem realizando para que a democratização se torne tangível àqueles que mais necessitam: os que estão em vulnerabilidade social em um país já tão desigual como o Brasil. A colaboração de empresas como a Alô Social e a Comunidade Door só vem acrescentar, porém, estas são empresas que já nasceram dentro de perspetivas sociais. Sendo assim, o que ainda carece nesta problemática é um envolvimento maior por parte do setor privado, dos chamados grandes conglomerados e redes do país, que acabam por dominar as ações das bolsas de valores. Estas empresas, se parceiras de campanhas como a estudada, poderiam fazer muita diferença no contexto social e económico das comunidades e favelas do Brasil.

No que tange à questão da desigualdade ou exclusão digital, este parece ser ainda um tema muito novo a literatura, visto que a própria revolução digital se iniciou há relativamente pouco tempo. Contudo, o lançamento constante de inovações tecnológicas dificulta o acompanhamento, principalmente por parte daqueles que têm menos recursos.

Em relação à educação à distância e à utilização dos *smartphones* para esse fim, acreditamos que este seja um assunto a ser abordado ainda mais detalhadamente, visto que, foi realmente colocado em pauta de investigações, essencialmente, após a pandemia de Covid-19 que assola o mundo.

O estudo ainda deixa muitas possibilidades de linhas de investigação futuras, como as diferenças de comportamento de usuários, os fatores que impulsionam este descaso das empresas de internet fixa com as comunidades e favelas, e, até mesmo, a exploração mais profunda do tema do acesso a internet como um direito fundamental.

O mais correto de se afirmar, como conclusão deste estudo, é que a desigualdade digital cria lacunas que não são novas em nossa sociedade, mas que, após a revolução digital que vivemos, devem ser melhor analisadas buscando melhores soluções.

## BIBLIOGRAFIA


Alô Social Celular (2020): página na web oficial da empresa [https://alosocialcelular.com.br/], consulta feita em 19/11/2020.

Arantes, Á. R., & Silva, C. F. (2017). O acesso à internet elegido à categoria de direito fundamental. *Sinapse Múltipla*, *6* (2) [Online]. Available: https://periodicos.pucminas.br/sinapsemultipla/article/view [Acessado em 25/11/2020].

Araújo, Edigilson T. de (2011). Marketing social aplicado a causas públicas: cuidados e desafios metodológicos no planejamento das mudanças de comportamentos, atitudes e práticas sociais. *Revista Pensamento &Realidade*, 26 [Online]. Available: https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/8079 [Acessado em 23/11/2020]

Correa, Teresa; Pavez, Isabel; Contreras, Javier (2020). Digital inclusion through mobile phones?: A comparison between mobile-only and computer users in internet access, skills and use. *Information, Communication & Society*, 23 [Online]. Available: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1369118X.2018.1555270 [Acessado em 23/11/2020.

Costa, Paulo da, & Bianchini, David (2008). Caracterização da demanda futura de usuários da internet no brasil: uma contribuição para o desenvolvimento de políticas governamentais de inclusão digital e acesso a internet. *Journal of Information Systems and Technology Management,* 5 [Online]. Available: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752008000100008&lng=en&tlng=en [Acessado em 23/11/2020]

Cufa (2020): página do Facebook oficial da organização [https://www.facebook.com/cufabr/photos/a.159747694038019/3244505462228878], consulta feita em 19/11/2020.

Cufa (2020): página da web oficial da organização [https://www.cufa.org.br/], consulta feita em 25/11/2020.

Hartmann, Ivar A. M. (2008). O acesso à internet como direito fundamental. *Revista de Derecho Informático*, 118 [Online]. Available: https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/ivar_hartmann.pdf [Acessado em 25/11/2020].

Mães da Favela On (2020): página da web oficial da campanha [https://www.maesdafavela.com.br/maetaon], consulta feita em 23/11/2020.

Melero, Iguácel & Montaner, Teresa (2016). Cause-related marketing: An experimental study about how the product type and the perceived fit may influence the consumer response. *European Journal of Managment and Business Economics*, 25 [Online]. Available: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444845116300167?via%3Dihub [Acessado em 23/11/2020].

Nic BR (2020): página da web oficial da instituição [https://nic.br/], consulta feita em 26/11/2020.

Queiroz Ribeiro, Luiz César de; Salata, André; Costa, Lygia; Ribeiro, Marcelo Gomes; (2013). Desigualdades digitais: Acesso e uso da internet, posição socioeconómica e segmentação espacial nas metrópoles brasileiras. *Análise Social*, 48 [Online]. Available: https://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=91512025&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMNHX8kSeqLY4zOX0OLCmsEieprVSrq%2B4TbGWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdIuePfgeyx43zx [Acessado em 23/11/2020].

Senne, Fábio; Portilho, Luciana; Storino, Fabio; Barbosa, Alexandre (2020). Inclusão desigual: uma análise da trajetória das desigualdades de acesso, uso e apropriação da internet no brasil. *Revista de Direito, Estado e Telecomunicações*, 12 [Online]. Available: https://doaj.org/article/dacab8a5c4a44084897a9cbd5e91a37f [Acessado em 23/11/2020].

Silva de Souza, Gustavo Henrique; Jardim, Wallas Siqueira; Lopes Junior, Geraldo; et. al. (2020). Brazilian Students' Expectations Regarding Distance Learning and Remote Classes During the COVID-19 Pandemic. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 20 [Online]. Available: http://dx.doi.org/10.12738/jestp.2020.4.005 [Acessado em 23/11/2020].

# *Marketing sem fins lucrativos*

# CRUZ ROJA: UN CANTO QUE SALVÓ VIDAS FRENTE AL COVID-19

**Julio Daza Izquierdo**
*(Universidad de Plasencia, España)*

**Laura Martín Colombo**
**María García Barrios**

**RESUMEN:**

En los momentos actuales la labor humanitaria de Cruz Roja se ha visto más necesaria debido a la pandemia causada por el Sars-Cov-2. El confinamiento y la crisis económica han provocado un aumento de personas en riesgo de vulnerabilidad y pobreza. En los peores meses de la pandemia, los hospitales vieron mermados sus recursos humanos y logísticos. Con el objetivo de satisfacer estas necesidades Cruz Roja crea una campaña denominada *Cruz Roja Responde*. Tomando como base esta campaña, este trabajo pretende analizar el caso de marketing no lucrativo llevado a cabo por Cruz Roja con la colaboración de la cantante y compositora española Vanesa Martin, en el que se realiza una labor de marketing mediante crowdfunding a través de redes sociales, destinando el beneficio a la causa.

**ABSTRACT:**

Currently, the humanitarian work of Cruz Roja has become more necessary due to the Sars-Cov-2 pandemic. The lockdown and the economic crisis have caused an increase in people at risk of vulnerability and poverty. In the worst months of the pandemic, hospitals saw their human and logistical resources depleted. With the aim of meeting these needs, Cruz Roja creates a campaign called Cruz Roja Responde. This work analyzes the non-profit marketing carried out in this campaign by Cruz Roja, with the collaboration of the Spanish singer and songwriter Vanesa Martín. The case is carried out through social networks by means of the phenomenon of crowdfunding to donate the funds raised to the cause.

## 1. INTRODUCCIÓN

Henry Dunant, fundador de Cruz Roja, nació el 8 de mayo de 1828 en la ciudad de Ginebra (BBVA, 2020). Vivió de cerca los horrores de la guerra y decidió escribir una obra plasmando sus impresiones donde lanzaba la siguiente pregunta: "¿No se podrían fundar sociedades voluntarias de socorro cuya finalidad sea prestar o hacer que se preste, en tiempo de guerra, asistencia a los heridos?"

Esta obra se convirtió en la base para desarrollar una organización de ayuda humanitaria, que se fundó en 1863 con el nombre de Comité Internacional de la Cruz Roja. La labor humanitaria de su creador fue reconocida en 1901 con el Premio Nobel de la Paz. Tras la Primera Guerra Mundial se formalizaron los principios fundamentales de imparcialidad, independencia, universalidad de movimiento e igualdad (Cruz Roja). Fue tomando fuerza en los años siguientes con su participación en numerosos conflictos bélicos prestando ayuda humanitaria y ampliando sus servicios para combatir la pobreza, el hambre, los desastres naturales, etc.

Actualmente la Cruz Roja española es una de las principales instituciones de voluntariado, cuenta con 231.053 voluntarios, 13.342 personas empleadas, y más de 1.000.000 de socios, entre ellos 12.206 empresas que han colaborado con su Plan Empleo a través de alianzas, todos ellos hacen posible que la labor de la Cruz Roja se lleve a cabo, generando con ello un valor económico de 724.462 millones de euros.

En sus más de 150 años de vivencia, Cruz Roja ha estado siempre al lado de las poblaciones más vulnerables, aliviando el sufrimiento humano y sufragando las necesidades y las demandas de cada momento.

A lo largo de estos años, han ido creando y defendiendo sus propios principios, que en la actualidad son: Humanidad, imparcialidad, neutralidad, unidad, independencia y carácter voluntario; entre ellos se puede destacar la labor de proteger la vida y la salud, favorecer la paz en los pueblos y aliviar el sufrimiento.

Cruz roja es conocida principalmente por sus servicios de protección sanitaria, aunque realiza muchos más, entre los que se encuentran:

- Servicios de socorro, como intervenciones en emergencias, salvamento marítimo y servicios preventivos.
- Servicio de inclusión social. En la sociedad se pueden encontrar personas que viven en soledad y aislamiento, por ello el voluntariado se vuelca con las personas mayores, inmigrantes y refugiados promoviendo una sociedad inclusiva para todos.
- Servicio contra la violencia, en el que trabajan para prevenir cualquier tipo de violencia, incidiendo en la violencia machista, acompañando a la mujer y niños maltratados.
- Servicio empleo, tratan de acercar al mercado laboral a personas que lo necesiten.
- Servicios de educación, en él se dará un mayor interés al niño bajo un enfoque socioeducativo.
- Servicios de medio ambiente, trata de evitar toda amenaza que provoque desigualdad y pobreza extrema; la educación ambiental y las mejoras del entorno son otras de sus actividades.

Algunas de las campañas y movimientos que está llevando a cabo Cruz Roja en España son:

- Dexpresionismo: trata de dar visibilidad a través del arte a enfermedades como la depresión, que no siempre es conocida y comprendida por la sociedad.
- #NoTeDesfases: en colaboración con protección civil y emergencias, que apela a la responsabilidad individual para controlar la transmisión del Covid-19.
- Campaña Quédate Conmigo (#PersonasVulnerables): compromiso de Cruz Roja con las personas más vulnerables de la sociedad. Incluye:
  - *"Quédate con las personas mayores"* para combatir la soledad y el aislamiento de personas mayores, así como ayudarlos a mejorar su calidad de vida, a restablecer relaciones sociales y promover su autonomía.
  - *"Quédate con las mujeres víctimas de violencia"* acogiendo a estas mujeres temporalmente, prestando asesoramiento jurídico, psicólogos, y en general, ayudándoles a recuperar una vida normal.
  - *"Quédate en las emergencias"* ayudando en situaciones extremas como terremotos, inundaciones, etc. para salvar el mayor número de vidas posible.
  - *"Quédate para luchar contra la pobreza"* proporcionando alimento, ropa, productos de higiene personal, ayuda económica como el pago de alquileres y suministros, apoyo escolar o ayuda en la búsqueda de empleo.
  - *"Quédate con quienes buscan un empleo digno"* mejorando la inserción laboral.
  - *"Quédate con los niños y niñas más vulnerables"* con ayudas a la escolarización, apoyo extraescolar, proporcionando además desayunos y meriendas para estos niños, etc.
  - *"Quédate con quienes buscan refugio o una vida mejor"* atendiendo a personas migrantes o refugiadas con planes de integración en la sociedad.

**2. DESARROLLO DEL CASO:**

El marketing en las organizaciones no lucrativas comienza analizando las necesidades de su entorno, elaborando un plan que ayude a paliar dichas necesidades, y controlar su puesta en funcionamiento.

Para llevar a cabo un plan de marketing en una ONG se debe tener en cuenta que el objetivo principal de estas organizaciones es lograr el bienestar social de la población vulnerable, el marketing de las ONG tiene como finalidad captar, retener y fidelizar donantes y voluntarios que simpaticen con la causa que lleva a cabo la organización como puede ser luchar contra la pobreza. (De la Peña Frade, Natalia, 2019)

La campaña más importante de Cruz Roja este año es el plan de acción Cruz Roja Responde que se implementó para hacer frente a los estragos acaecidos durante la pandemia del Sars-Cov-2 comúnmente conocida como Covid-19, la cual a ha provocado una crisis sanitaria, económica y social que comenzó en los primeros meses de 2020.

A través de este plan, Cruz Roja realizó una campaña especial de seguimiento a las personas más vulnerables para proporcionar: información, ayuda y detectar necesidades; llevar a cabo una distribución de alimentos y kits con productos de primera necesidad; poner a disposición de las Autoridades Sanitarias sus recursos humanos y logísticos, con el fin de combatir el colapso sanitario mediante el traslado de personas afectadas, acompañar al personal sanitario, recoger muestras y poner a su disposición los equipos de apoyo psicosocial.

Para este tipo de organizaciones tanto el marketing general como la comunicación en particular son muy relevantes. Por ello, Cruz Roja mediante una comunicación externa, ha llevado a cabo Campañas de Comunicación y Sensibilización a través de todos sus canales y ha puesto a disposición de la sociedad Cursos sobre medidas de prevención y conocimientos básicos del Covid-19.

Este tipo de campañas de publicidad social buscan cambiar actitudes, sin embargo, según Toro (2010) la participación de la ciudadanía o la simple idea de solidaridad se puede convertir para este tipo de organizaciones en una ardua tarea si no se tiene un aliciente que despierte el interés de la sociedad.

En las nuevas tecnologías, las organizaciones encuentran una manera más fácil para comunicar sus proyectos y poder llegar a un mayor número de personas que simpaticen con su causa. Para realizar una buena campaña de publicidad, las organizaciones deben tener en cuenta el presupuesto del que disponen, analizar los medios a través de los cuales quieren difundir su mensaje, y cuál es el público objetivo. (Toro, J. A. O,2010)

Las redes sociales se han convertido en un instrumento más a la hora de difundir el mensaje o captar beneficios de posibles donantes, a través de ellas se iniciaron varias iniciativas como #NuestraMejorVictoria, #LaCulturaResponde y #UnCantoalaVida, impulsadas por personajes públicos de diferentes ámbitos, a través de diferentes redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter o Youtube entre otras, para contribuir con la recaudación de fondos necesaria para el programa Cruz Roja Responde. Las iniciativas fueron publicadas en las redes sociales y consistían en la publicación de una foto o video mostrando un folio en el que aparecía escrito el hashtag correspondiente, y como título a la publicación, aparece una breve descripción de la campaña de Cruz Roja Responde y un enlace directo a la página web de Cruz Roja para realizar una donación. La duración de estas iniciativas ha sido continuada en el tiempo desde finales de marzo hasta el 12 de junio aproximadamente, aunque el programa Cruz Roja Responde continúa funcionando desde entonces.

- #NuestraMejorVictoria: iniciativa solidaria propuesta por Rafael Nadal y Pau Gasol que surge a partir de la idea de unir el deporte tanto nacional como internacional por la inquietud de ambos deportistas de poder contribuir de alguna manera para combatir la pandemia, ya que en otros casos, por ejemplo en las inundaciones de Mallorca Rafael Nadal realizó una donación, y para luchar contra los incendios de Australia además de una donación organizó un evento deportivo para recaudar fondos, eventos que suelen realizar los deportistas a menudo para recaudar fondos y que debido a la nueva situación y al confinamiento no se podían llevar a cabo, por eso deciden unirse con esta iniciativa a la campaña #CruzRojaResponde como explicaba Rafael Nadal en una entrevista para Mundo Deportivo. Además de numerosos deportistas, se han unido a esta iniciativa otros personajes públicos que han preferido contribuir de manera anónima para mantener su privacidad.
- #LaCulturaResponde: esta iniciativa surge con los mismos propósitos de recaudar fondos para la campaña de Cruz Roja Responde,en este caso promovida por la actriz Cayetana Guillen Cuervo a la que se han sumado numerosos personajes públicos principalmente relacionados con el mundo de la cultura como Loles León, Juana Acosta, etc.
- #UnCantoalaVida: en este caso, la iniciativa impulsada por Vanesa Martín se centra en la canción Un canto a la vida, mediante la cual recauda fondos a través de diferentes plataformas para contribuir a la campaña Cruz Roja Responde, cooperación que analizaremos más profundamente.

Acompañando esta oleada de gestos, enfocada a un público más joven, nace la iniciativa bajo el hashtag #UnCantoalaVida, con la colaboración de Vanesa Martín y David Santisteban.

Vanesa Martín, cantante española de reconocido prestigio, colabora con Cruz Roja de la mano de la empresa Grow para recaudar fondos y concienciar sobre el Covid-19, donando el 100% de los beneficios en cuanto a descargas, visualizaciones y compras a través de diferentes plataformas, además del total de recaudación por derechos de autor de ambos artistas *(*CTRL,2020*)*.

Su canción *Un canto a la vid*a, se pone en marcha por medio de lo que en comunicación se conoce como marketing viral; es decir, la información, en nuestro caso la canción, es compartida masivamente por mediación de las redes sociales por los usuarios de las mismas, llegando en algunos de sus canales a alcanzar los 8 millones de visualizaciones, con el beneficio que ello conlleva para Cruz Roja, y el bajo coste que supone este tipo de marketing.

La fuente de financiación para Cruz Roja Responde, gracias a esta campaña y las anteriores mencionadas también llevadas a cabo mediante redes sociales, son realizadas por el método de crowdfunding, terminó que surge en EEUU (Carmen Cuesta et. al. 2014). Mediante el mismo, un gran número de personas realiza pequeñas donaciones a la causa de Cruz Roja, bien sea, con el depósito de una donación en un número de cuenta bancario, o a través de visualizaciones del video o descargas, pues estas aportaciones acaban por convertirse en dinero líquido destinado a la causa.

La canción *Un Canto a la Vida* tiene un significado que va en concordancia con la labor de Cruz Roja, que durante los meses de confinamiento se dedica a complementar las carencias de las infraestructuras gubernamentales, las cuales se ven insuficientes por las llegadas masivas de personas contagiadas.

La canción va acompañada de un videoclip que muestra imágenes de las calles vacías durante el confinamiento, los diferentes homenajes que se realizan al personal sanitario y los cuerpos de seguridad del estado, la veneración de las personas que aplauden en los balcones para apoyar la lucha constante de todos aquellos que durante el confinamiento se encuentran al pie del cañón, así como la de personas que superan la enfermedad y otras tantas imágenes que hacen referencia a la esperanza y la unidad para superar la crisis sanitaria, económica y social que se presenta. Esta campaña publicitaria pretende mediante imágenes y la letra de la canción, emocionar al receptor causando sensaciones y empatía con la causa.

Dentro de la canción se incluyen algunos versos identificables con la labor de Cruz Roja que abogan por la esperanza o la unidad, como pueden ser: "*Quedan tantas cosas bellas que alcanzar", "No te me caigas hoy", "Cógeme fuerte y seguiré contigo", "Hoy me entrego a lo que soy", "Ese canto a la vida"*, algunos de los cuales pueden ser eslóganes de Cruz Roja. Sus versos guardan para siempre el recuerdo de un hecho histórico.

Varios medios de comunicación se hacen eco enseguida de esta campaña que no dudan en apoyar; la noticia de esta colaboración llega a periódicos de gran tirada, así como cadenas de televisión, tanto autonómicas como nacionales, que tildan esta noticia como un gran gesto solidario.

La empresa Grow es una agencia de marketing que trabaja de forma estratégica con el área de captación de Cruz Roja *(*CTRL,2020*)* y ha sido la encargada de coordinar y gestionar la cooperación entre Vanesa Martín y el Plan Responde de Cruz Roja.

Ha realizado trabajos anteriormente en programas como #Dexpresionismo y la campaña *Me quedo contigo (Grow 2020),* en esas campañas realiza una publicidad que muestra imágenes de sus beneficiarios en situaciones de vulnerabilidad y de los voluntarios y socios ayudando a las personas de forma altruista, este tipo de estrategias publicitarias son muy demandadas por las organizaciones no lucrativas.

**3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:**

Esto nos hace plantearnos varias cuestiones:

**Pregunta1.** Atendiendo a la situación actual de pandemia y a las necesidades de gestionar adecuadamente unos recursos limitados, ¿consideras que el marketing aporta herramientas útiles para alcanzar los objetivos de Cruz Roja en estos momentos?

**Pregunta 2.** En la colaboración de Vanesa Martín en el Plan Cruz Roja Responde, ¿se podría identificar características básicas de algún tipo de marketing que pueda definir el Marketing Viral, Marketing con Causa o Marketing No Lucrativo?

**Pregunta 3.** Atendiendo al diseño de una campaña de Social Media Networking, ¿qué utilidad aporta Vanesa Martín en la campaña Cruz Roja Responde?

**4. CONCLUSIONES:**

Dentro de la sociedad, las organizaciones no lucrativas como Cruz Roja desempeñan un papel fundamental, la contribución que realizan en muchas ocasiones pasa desapercibida, no contando con el reconocimiento social que merece. A pesar de ello, esta organización no puede dejar de buscar fuentes de financiación. La necesidad de captar fondos y desarrollar acciones sociales lleva a las ONG a necesitar ayuda para captar una mayor atención de la sociedad y darse a conocer a un mayor número de personas. Creemos que las organizaciones no lucrativas deberían contar con el asesoramiento de empresas especializadas en marketing, porque, aunque su objetivo no es mejorar la rentabilidad como empresa, necesitan llegar a un público objetivo cada vez mayor para transmitir su mensaje y conseguir la colaboración de futuros donantes y voluntarios.

Las nuevas tecnologías resultan de gran ayuda a las organizaciones a la hora de transmitir sus proyectos. Uno de los medios más importantes para llegar a un gran número de personas es internet, este medio favorece la posibilidad tanto de llegar a un grupo de interés concreto, como de recaudar fondos a través de las distintas plataformas de pago que existen.

Como se comentó anteriormente, el impacto de esta colaboración se hizo notar enseguida, el marketing viral tuvo su efecto y la visualización del video fue muy alta llegando al número uno de ventas en menos de 24 horas, siendo esta colaboración beneficiosa para ambas partes; consideramos que Vanesa Martin ha llevado a cabo un marketing con causa porque aunque su beneficios monetarios fueron donados, ha conseguido una gran notoriedad, además de que presenta un gran compromiso con la sociedad en un momento en el que la música es muy importante como acompañamiento en estos tiempos difíciles, reforzó su imagen y pudo darse a conocer a un nuevo público con la posibilidad de obtener con ello un beneficio a largo plazo. En el caso de Cruz Roja, esta campaña de marketing ayudó a cumplir con los objetivos del Plan Responde, dándose a conocer a un mayor número de personas y obteniendo mayor financiación, necesaria para llevar a cabo los objetivos.

Muchas organizaciones no lucrativas cooperan con personajes famosos para que su mensaje se transmita en redes sociales y así, conseguir llegar en tiempo récord a un mayor número de futuros donantes y voluntarios. La participación de Vanesa Martín en esta campaña supone para Cruz Roja la capacidad de llegar a un público objetivo más joven, conectado a las redes sociales y con la capacidad de viralizar una campaña de concienciación en poco tiempo llegando con ello a un mayor número de personas.

## BIBLIOGRAFÍA:

Agencia Grow. Disponible en https://grow.es/.

Otras campañas con cruz roja de la empresa que lanza la campaña de vanesa :

https://grow.es/portfolio/cruz-roja/

https://grow.es/nuestra-agencia/

BBVA, Lucía Gastón Lorente (2 de abril de 2020). Henry Dunant, el fundador de Cruz Roja. Historia. Disponible en Henry Dunant, el fundador de Cruz Roja

CRUZ ROJA ESPAÑOLA, en: https://www2.cruzroja.es

CTRL: Control de Publicidad (31 de marzo de 2020). *Grow gestiona la acción solidaria de Vanesa Martín para Cruz Roja*. Disponible en: https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/grow-gestiona-la-accion-solidaria-de-vanesa-martin-para-cruz-roja/

De la Peña Frade, Natalia (2019). Marketing para ONG: cómo diseñar un plan y estrategias. *SEMrush Blog*. https://es.semrush.com/blog/marketing-para-ong/

Toro, J. A. O. (2010). Comunicación estratégica para campañas de publicidad social/Strategic communication for social advertising campaings. *Pensar la publicidad*, *4*(2), 169.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

BBVA, Carolina Montaña (15 de agosto de 2017). "Influencers": del marketing a la responsabilidad social. Disponible en https://www.bbva.com/es/influencers-marketing-responsabilidad-social/

Cruz Roja Responde. Disponible en https://www2.cruzroja.es/-/lanzamos-el-plan-cruz-roja-responde-frente-al-covid-19

Keller, Kevin Lane, Kotler, Philip, (2016), DIRECCIÓN DE MARKETING 15ED. 3-30. Madrid, España: Pearson . Obtenido de http://www.ingebook.com.ezproxy.unex.es/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000193&codigo_libro

Mundo Deportivo, 27 de abril de 2020, entrevista personal a Rafael Nadal. Disponible en: https://www.mundodeportivo.com/videos/polideportivo/20200427/1829467349817049/asi-surgio-nuestramejorvictoria-la-iniciativa-solidaria-de-nadal.html

Vanesa Martín canta a los héroes que luchan contra la Covid en "Un canto a la vida" (31 de marzo de 2020). *La Vanguardia.* Disponible en: https://www.lavanguardia.com/musica/20200331/48220077669/vanesa-martin-nueva-cancion-un-canto-a-la-vida-coronavirus-cruz-roja.html

Vanesa Martín y su canto a la vida" más solidario en tiempos de coronavirus (30 marzo de 2020). *Antena 3 Noticias.* Disponible en: https://www.antena3.com/noticias/cultura/vanesa-martin-y-su-canto-a-la-vida-mas-solidario-en-tiempos-de-coronavirus_202003305e824b65c60cb70001120cd4.html

Vanesa Martín se vuelca con Cruz Roja para cantarle a la vida (30 de marzo de 2020). *El Publicista.* Disponible en: https://www.elpublicista.es/anunciantes/vanesa-martin-vuelca-cruz-roja-para-cantarle-vida

Torres, C. E. T. (2013). El marketing al servicio de las organizaciones del tercer sector. *Estudios Gerenciales*, *29*(129), 386-395.

# BANCO ALIMENTAR: CUPÕES DE ESPERANÇA EM TEMPOS DE PANDEMIA

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

**Mariana Ferro**
**Maria Martins**
**Miguel Bernardino**

**RESUMO:**

Serve o presente estudo de caso para analisar a mais recente campanha do Banco Alimentar. Esta organização não como seu principal objetivo fins lucrativos, mas sim visa providenciar o apoio social sendo, por isso considerada uma ONG. Este tipo de organizações são um dos principais agentes do marketing social. Procuraremos aqui entender de que forma este ramo do marketing pode ajudar esta campanha a tornar-se mais apelativa e a incentivar a participação da sociedade para esta causa social.

**ABSTRACT:**

In this study case we will analyze the newest Banco Alimentar campaign. Its main focus is not to achieve profit, but to give social support to the ones in need. This kind of organizations are one of the main agents of social marketing. We'll try to understand in wich way social marketing is helping making this campaign more appeling and encouraging society to participate in this social cause.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma vez que Portugal possui uma elevada taxa de pobreza, agravada por fatores como o envelhecimento populacional e o aumento do índice de desemprego, foram criadas várias associações de apoio às famílias mais carenciadas. Estas associações denominam-se de ONG e têm como objetivo ajudar e promover socialmente causas ou pessoas, e são também independentes do poder público, e por isso são organizações diferentes das públicas e caracterizam-se como associações da sociedade civil sem fins lucrativos.

Sabendo que no conjunto de Direitos Humanos, acessíveis a toda a população, um dos mais importantes é o direito à alimentação, e que a fome é um problema ainda bastante frequente em muitas sociedades, surgiu a necessidade de se criarem associações que o atenuassem. Uma das principais e mais reconhecidas associações de combate à fome e à pobreza é o Banco Alimentar contra a fome, que teve a sua origem nos Estados Unidos, mas que rapidamente se propagou por outros países.

O Banco Alimentar é uma organização sem fins lucrativos que não depende do Estado nem de outras instituições e que, através de trabalho voluntário (ocasional ou assíduo), tem como principal objetivo a distribuição gratuita de alimentos a indivíduos mais desfavorecidos, a fim de evitar desperdícios alimentares. Esta organização teve origem no ano de 1966, contudo, foi apenas em 1992 que surgiu em Portugal, na cidade de Lisboa. O responsável por esta introdução foi José Vaz Pinto que, com a ajuda de um grupo de amigos, começou a proporcionar reuniões numa sala no Centro Universitário Padre António Vieira, onde contactaram instituições e voluntários a fim de realizar a primeira campanha, no verão de 1992 (Norte, 2011).

Esta organização não governamental aceita qualquer tipo de bens alimentares (empresas e particulares, excedentes de produção e produtos de intervenção da EU), mas angaria-os essencialmente através de campanhas de recolha de alimentos e, embora as mais notórias sejam aquelas que se realizam em maio/junho e novembro/dezembro (campanha de Primavera e campanha de Natal) em diversas superfícies comerciais, a recolha e distribuição é realizada ao longo do ano inteiro (figura 1). Desta forma, os vários bancos distribuiem os bens alimentares apenas a pessoas comprovadamente carenciadas por meio de instituições de solidariedade social, que são previamente selecionadas e avaliadas pelo Banco Alimentar, que lhes doa os alimentos de acordo com as suas necessidades.

Assim, em 2010, existiam já dezanove postos do Banco Alimentar distribuídos por todo o país, e nesse mesmo ano foram entregues 26 382 toneladas de alimentos a 1 938 instituições, que os entregaram a 295 000 pessoas com fortes carências alimentares.




Figura 1. Slogan da Campanha

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

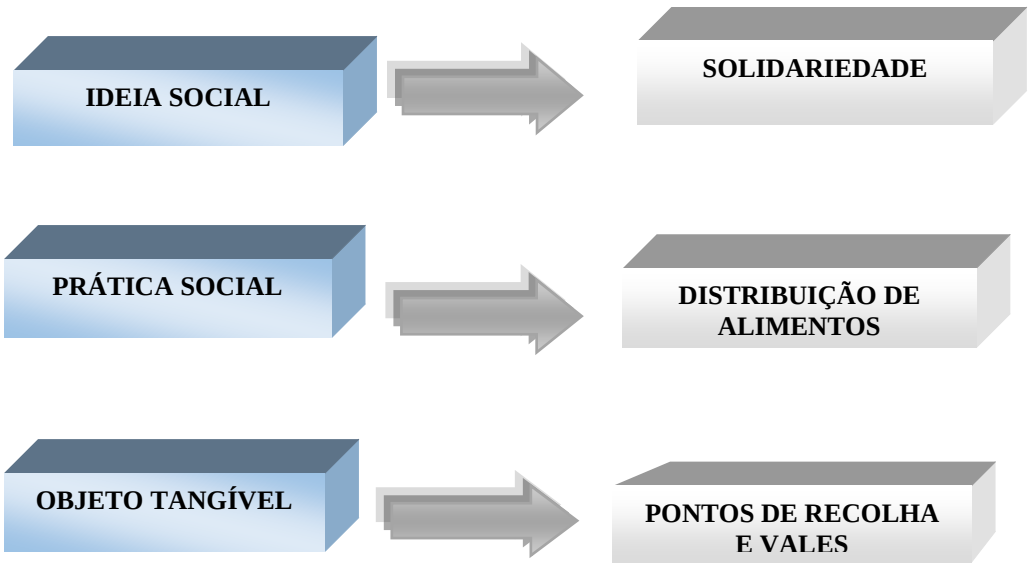
A partir de 1950 verificou-se um auge do crescimento económico, onde o marketing se tornou fundamental para promover o aumento do consumo, considerado, segundo Stanton (1980) citado em Minciotti (1983), um "sistema total de atividades empresariais inteiramente destinadas a planear, apreçar, promover e distribuir bens e serviços que satisfizessem os desejos dos consumidores presentes e potenciais". Neste sentido, as técnicas de marketing rapidamente se desenvolveram e os empresários tornaram-se extremamente dependentes dele a partir do momento em que perceberam a vulnerabilidade do consumidor.

Com o passar do tempo surgiu a necessidade de adaptar o conceito de marketing às organizações sem fins lucrativos, uma vez que "um número cada vez maior de organizações não empresariais começou a examinar a lógica do marketing como forma de promover os seus objetivos institucionais e os seus produtos" (Kotler & Zaltman, 1971) - o marketing social, que "pode ser disponibilizado igualmente para aqueles que desejam informar e persuadir as pessoas em relação a uma questão de títulos da sociedade" (Sandage cit in Kotler & Zaltman, 1971). Este tipo de organizações tem como objetivo ajudar e promover socialmente causas ou pessoas e são também independentes de qualquer tipo de governo, sendo assim organizações diferentes das públicas que se caracterizam como associações da sociedade civil sem fins lucrativos.

Uma vez que o setor público não tem tido uma capacidade suficiente para intervir no que toca a situações de carência, recorre-se então a estas organizações que têm vindo a preencher a lacuna deixada pelo setor público. Uma ONG insere-se no terceiro setor da sociedade e estas atuam em todas as áreas que focam as necessidades sociais existentes (como na educação, saúde, defesa dos direitos dos deficientes, etc.). Para além disso, estas organizações podem ser criadas por pessoas, fundações, associações ou organizações privadas, pelo que os governos podem ajudar financeiramente as ONG através do acordo de parceria, embora continuem autónomas.

Um exemplo bastante conhecido em Portugal de ONG é o Banco Alimentar que através de trabalho voluntário (ocasional ou assíduo), tem como principal objetivo a distribuição gratuita de alimentos a indivíduos mais desfavorecidos, a fim de evitar desperdícios alimentares. Embora as suas campanhas mais conhecidas sejam as que se realizam duas vezes por ano nos vários estabelecimentos comerciais de venda de produtos alimentares, este ano esta recolha física não foi possível. Este periodo de pandemia, que exigiu o distanciamento físico, mostrou ser um desafio a todos os níveis e teve impactos negativos sobre toda a população, principalmente sobre aqueles que, de alguma forma eram dependentes de ajudas sociais que, dado a situação vivida, ficaram limitadas. O banco alimentar procurou então novas formas de ajudar e, já que não podia recorrer aos habituais voluntários que realizam todos os anos a tradicional recolha de alimentos para ajudar os mais necessitados, fez uso das tecnologias e dos meios digitais para que, a população pudesse continuar a fazer os seus donativos através da Ajuda Vale nas caixas dos supermercados e/ou do portal de doação online, alimentestaideia.pt.

Esta campanha foi feita através de vales dos produtos, que estiveram disponíveis em todas as caixas das várias superfícies comerciais. A cada vale correspondia um código de barras que, por sua vez, correspondia ao produto que cada pessoa escolhia doar para o Banco Alimentar. Para aqueles que não se podiam deslocar aos supermercados devido à quarentena, a organização disponibilizou um portal de doação online onde cada pessoa selecionava o produto a doar.




Mazzon e Silva (2018) defendem que foco do marketing social procura mudar a forma como os indivíduos atuam e "(...) busca trabalhar com diretrizes e objetivos claramente definidos, metas mensuráveis, pesquisas e/ou avaliações de natureza quantitativa e qualitativa, além de visar o desenvolvimento de "produtos sociais", por meio de mudanças sociais, destinados a segmentos populacionais específicos, tidos como públicos-alvo" (Mazzon e Silva cit. in Carvalho e Mazzon, 2013).

O marketing social é percebido como um instrumento evolutivo da forma como as sociedades e os indivíduos veem o mundo e pode apresentar-se sob várias formas, neste caso trata-se de marketing na forma de campanhas sociais, que "(...) envolve a veiculação de mensagens de interesse público em embalagens de produtos, por exemplo, ou organizar uma força de vendas com um percentual destinado a entidades" (Rocha, s/d).

Para além disso, esta vertente do Marketing trata problemas sociais que precisam de ser compreendidos pelos indivíduos e também pelas sociedades. temos então de levar os indivíduos a modificar os seus comportamentos consoante os objetivos. (Mazzon e Silva, 2018) Se o Marketing social não conhecer o que determina comportamentos, não será possível encontrar uma solução para um determinado problema. Para Mazzon e Silva (2018) a essência da solução dos problemas está na identificação do que é o benefício e a barreira para os indivíduos. Nesta campanha em específico, o benefício vai ao encontro da distribuição de alimentos a famílias carenciadas, já no que toca à barreira, esta engloba a atual situação pandémica, a participação dos indivíduos, as dificuldades de acesso ao formato digital e os custos que esta campanha poderia acarretar.

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

**Pergunta 1.** *De que forma o Banco Alimentar usou o marketing social na sua campanha durante o tempo de pandemia?*

O marketing social atua com base em objetivos previamente definidos que visem atingir determinadas metas na área social, a fim de solucionar problemas sociais de um público-alvo específico. Neste caso em concreto apresentou-se sob a forma de campanha social, com o principal intuito de promover a solidariedade intergrupal uma vez que, um determinado grupo de indivíduos é levado a mudar os seus comportamentos em função de outro, as famílias mais carenciadas.

Para além disso, segundo Mazzon e Silva (2018), para que estes problemas sejam resolvidos é necessário que se identifiquem o benefício e a barreira enfrentados pelos indivíduos, algo que facilmente acontece na campanha acima descrita. Por um lado, o benefício, que vai de encontro à distribuição de alimentos a famílias carenciadas, e por outro, a barreira, constituída pela atual situação pandémica, pela participação dos indivíduos, pelas dificuldades de acesso ao formato digital e pelos custos que esta campanha poderia acarretar.

**Pergunta 2.** *O Banco Alimentar optou por inovar o seu meio de comunicação de campanha, será que esta medida poderá ser vista como uma futura vantagem para a sua intervenção social?*

Caulier-Grice et al. (2012) defendem a ideia de que é importante as organizações desenvolverem um conceito de inovação social de forma a seguirem a evolução das sociedades, mantendo-se assim consistentes e coerentes. Podemos ainda acrescentar que "a inovação social surge também como uma resposta ao crescimento dos novos desfios sociais, ambientais e demográficos".

Foi isso que a nova campanha do Banco Alimentar fez ao criar, pela primeira vez, vales disponíveis online que podessem ter a mesma finalidade que a recolha feita tradicionalmente, numa altura em que a sociedade enfrenta diariamente vários desafios e incertezas, procurando então "(…) novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.) que, simultaneamente, atendem a uma necessidade social (mais eficazmente do que as soluções em curso), desencadeiam capacidades e relacionamentos novos ou melhoram os já existentes, e aperfeiçoam a utilização dos ativos e dos recursos".

**Pergunta 3.** *Com a pandemia não é tão evidente a sensação de participação obrigatória ou até mesmo de incómodo que estas campanhas podem trazer aos potenciais doadores. Assim, será esta técnica de marketing a mais correta a ser utilizada?*

O Marketing Social vive da mudança de comportamentos dos indivíduos e não da imposição de algo. Então sim, esta técnica foi a mais indicada para ser aplicada visto que com as plataformas digitais permitem ao indivíduo tomar a sua própria decisão de ajudar ou não, e se sim de que forma.

Com a criação destas campanhas temos sempre de respeitar o livre-arbítrio dos indivíduos, que assim mais facilmente poderão transformar os comportamentos individuais pois, ao não ser impingida a participação, de melhor grado e com mais qualidade, o individuo vai cooperar.

## 4. CONCLUSÕES:

Com o aumento das necessidades nas sociedades, a emergência do terceiro setor tem-se revelado de extrema importância na resolução de problemas sociais e na garantia dos direitos humanos. Tendo em conta que o setor público não se tem demonstrado capaz de cobrir situações que afetam pessoas mais carenciadas, surgiu a necessidade de criar ONG's como forma de promover causas sociais sem fins lucrativos e enraizar atitudes positivas nas pessoas para ajudar quem mais precisa e modificar comportamentos passados.

Após a análise desta ONG e das campanhas que a mesma realizou foi-nos possível concluir que esta trabalha de forma eficaz, eficiente e responsável. Independentemente de todos os obstáculos ao seu trabalho, como é o caso da atual situação pandémica que estamos a atravessar, consegue cumprir a sua missão e fazer chegar os bens alimentares a quem mais precisa. Ainda assim, não podemos descurar toda a ajuda da população que, tanto nas campanhas, como ao longo de todo o ano, faz chegar aos seus armazéns grandes quantidades de alimentos, e das instituições solidárias que os fazem chegar aos mais desfavorecidos.

Assim, podemos verificar que esta organização teve a preocupação de agir de forma a proteger tanto os "contribuintes" como os "clientes" para que a campanha não fosse posta em pausa devido à pandemia. Apesar de diferente, a sua proposta de campanha manteve-se fiel à sua finalidade original, passando de forma clara e coerente a mensagem, conseguindo demonstrar a todos as pessoas, sendo estas jovens ou mais idosas, que é bastante fácil ajudar quem mais precisa.

## BIBLIOGRAFIA

Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R. & Norman, W. (2012). Defining Social Innovation. A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme. Brussels: European Commission, DG Research.

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. Journal of Marketing, 3-12.

Mazzon, José Afonso, & SILVA, Edson Coutinho da (2018), "Revisitando o Marketing Social", Revista Brasileira de Marketing- ReMark, 17(6), pp. 806-820

Minciotti, Sílvio (1983), Marketing Social: uma ampliação do conceito de troca, Revista de Administração, 18(2), pp.55-58

Norte, Helena (2011), "Nasceu há 20 anos o banco que alimenta 285 mil pessoas", em Jornal de Notícias (23/11/2011), consultado a 25/11/2020 em https://www.jn.pt/sociedade/nasceu-ha-20-anos-o-banco-que-alimenta-285-mil-pessoas-1763991.html

Rocha, Hugo (s/d), "O que é Marketing Social, como fazer e exemplos de campanhas", em Klickpages, consultado a 25/11/2020 em https://klickpages.com.br/blog/marketing-social/

# ESTRATÉGIA DE MARKETING SEM FINS LUCRATIVOS DO CENTRO DE RECOLHA OFICIAL DE ANIMAIS DE MATOSINHOS

**Maria Antónia Rodrigues** **Mariana Soares**
(Instituto Superior de Contabilidade
e Administração do Porto- ISCAP, Porto)

**RESUMO**

O presente artigo abordou as estratégias de marketing sem fins lucrativos, analisando em detalhe as iniciativas utilizadas pelo Centro de Recolha Oficial de Animais de Matosinhos, uma entidade que recolhe, abriga, trata e obtém adotantes para animais errantes ou abandonados. Realizou-se uma revisão de literatura evidenciando conceitos teóricos essenciais para o tema, como por exemplo a definição de uma organização sem fins lucrativos, a adaptação destas organizações à digitalização e o estado atual da causa animal. Desenvolveu-se o caso apresentando as campanhas e estratégias de marketing e comunicação utilizadas pelo CROAM, descrevendo vantagens e desvantagens das medidas e foram realizadas questões para discussão.

**ABSTRACT**

This article adressed non-profit marketing strategies, analyzing the initiatives used by Centro de Recolha Oficial de Animais de Matosinhos in detail, an organization that houses, treats and finds homes for wandering or abandoned animals. A literature review was carried out showing theorical concepts essential for the topic, such as the definition of a nonprofit organization, how these entities converted to the digital word and the current state of the animal cause. The case was developed showing the campaigns and marketing and communication strategies used by CROAM, describing the advantages and disadvantages of the measures and questions were asked for discussion.

## INTRODUÇÃO

O artigo tem como objetivo descrever a estratégia e iniciativas de marketing do Centro de Recolha Oficial de Animais de Matosinhos, detalhando as medidas tomadas por uma organização sem fins lucrativos. Irão ser abordados quatro tópicos principais: A atividade do centro de recolha no Facebook, a campanha dos mupis nas ruas de Matosinhos, o artigo na revista Visão e a parceria com o BeMyFriend. Este projeto consiste no trabalho de um fotógrafo, que tira fotografias a cães para adoção e publica na rede social Instagram e no seu website. Desta forma, procura cativar possíveis adotantes utilizando estratégias de marketing digital que imperam na atualidade. Ao explicar os tópicos mencionados anteriormente, irá adicionalmente ser feita uma análise nas vantagens e desvantagens de cada medida, assim como as consequências que podem ter e o seu impacto no objetivo final do CROAM.

É importante frisar novamente que a organização não tem fins lucrativos, pelo que a sua estratégia de marketing tem obviamente diferenças comparando com uma empresa que pretenda obter lucro, mas possui algumas semelhanças simultaneamente. Por exemplo, o centro de recolha procura sensibilizar pessoas que pretendem ter um animal de estimação para optarem pela adoção em vez da compra, divulga finais felizes para convencer potenciais adotantes a realizarem uma boa ação e apelar ao seu lado emocional, tudo com o objetivo de garantir que os cães que abrigam têm um destino seguro e feliz. Ao mesmo tempo, realizam intervenções por trás da cortina, cooperando com associações e entidades para, por exemplo, esterilizar animais errantes.

## DESENVOLVIMENTO DO CASO

### Enquadramento teórico

Uma vez que este artigo aborda as estratégias de uma entidade sem fins lucrativos, é necessário dar um enquadramento teórico acerca destas organizações.

Segundo Kenton (2020) uma organização sem fins lucrativos é uma entidade que apoia uma causa social e traz benefícios para a sociedade de alguma forma, quer através da oferta de bens, serviços ou ambos. Isto significa que estas organizações não têm como objetivo obter rentabilidade, mas sim ajudar a sociedade ou apoiar o governo em várias áreas. Neste caso em concreto, o CROAM apoia a Câmara Municipal de Matosinhos na causa animal.

Vinjamuri (2004) e Kapferer (2008) afirmam que as marcas sem fins lucrativos estão envolvidas em várias áreas da sociedade: a social, a económica, a cultural, a desportiva e até a religiosa (Kapferer, 2008), o que evidencia a importância da existência deste tipo de organizações.

Nos dias de hoje, todas as organizações, não só as sem fins lucrativos, tiveram a necessidade de se adaptar aos meios digitais, por exemplo, utilizarem as redes sociais como Facebook, Instagram, Twitter, como uma ferramenta importante de Marketing. Santos (2017) afirma que "Um preceito semelhante está a emergir em relação às redes sociais online: cada vez menos as organizações têm a opção de escolher se estão ou não presentes nas redes sociais online, apenas podendo decidir o quão ativamente querem participar e gerir essa presença.". O Marketing sem fins lucrativos não é uma excepção a esta situação, uma vez que para captar a atenção de mais pessoas e interagir com o público-alvo das suas campanhas, as redes sociais são imprescindíveis.

Acerca da causa animal, hoje em dia tem existido um crescimento considerável no mercado dos animais de estimação. Cada vez mais pessoas estão interessadas em adquirir um animal, seja através da sua compra ou adoção, e por conseguinte, pretendem comprar bens para satisfazer as necessidades do animal. No entanto, ao existir este aumento na procura, existe também um aumento de animais abandonados e também um grande número de animais errantes, devido a falta de investimento e meios para tratar adequadamente essas situações. Costa (2015) afirma que as organizações sociais orientadas à proteção dos animais precisam de adotar ferramentas capazes de superar a falta de investimento na educação e sensibilização da população, uma vez que esta desinformação e falta de consciência por parte de uma percentagem das pessoas leva a situações de maus tratos, negligência e abandono de animais de estimação.

Lovelock e Weinberg (1989, apud Shiraishi e Campomar 2011) e Kotler e Andreasen (1996, apud Shiraishi e Campomar 2011) definem as atividades junto aos mercados de doadores e voluntários como recursos a serem geridos pela organização. Neste contexto, o papel do marketing consiste em desenvolver estratégias e ações para atração e retenção desses doadores e voluntários, uma vez que os recursos próprios deste género de organizações são escassos.

Kotler e Andreasen (1996, apud Shiraishi e Campomar 2011) acrescentam a essas duas fontes de recursos as parcerias com o setor privado. Já Lovelock e Weinberg (1989, apud Shiraishi e Campomar 2011) contribuem reconhecendo a importância de gerar receitas operacionais através de atividades suplementares.

Shiraishi e Campomar (2011) resumiram as atividades de marketing com o objetivo de atrair e gerir recursos em quatro áreas distintas: aquisição de recursos – atividades que envolvem a obtenção e manutenção de donativos financeiros de indivíduos, organizações e do próprio governo; recrutamento de trabalhadores e voluntários; parcerias com outras instituições e entidades; aquisição de recursos através de atividades de comercialização.

**As diferentes atividades de comunicação do Centro de Recolha de Animais de Matosinhos**

O Centro de Recolha Oficial de Animais de Matosinhos (CROAM) é uma entidade que pertence à Câmara Municipal de Matosinhos e tem como função abrigar animais errantes, abandonados ou que passaram por situações de maus-tratos ou negligência. Têm como objetivo garantir a sua adoção por parte de uma pessoa ou família responsável e indicada para cada animal, assim como acompanhar os animais adotados nas suas famílias. Neste momento o seu abrigo está localizado em Santa Cruz do Bispo.

Uma das principais medidas tomadas pelo CROAM foi utilizar estratégias de marketing digital através da rede social Facebook para interagir com o seu público-alvo e chegar a cada vez mais potenciais adotantes. As publicações mais comuns são fotografias de animais que se encontram no seu abrigo, para que as pessoas tenham interesse em visitar o abrigo para conhecer os animais e possivelmente adotá-los. Também publicam fotografias dos cães quando saem do abrigo, com os seus novos donos. O objetivo é sensibilizar as pessoas para a adoção em vez da compra, mostrando a felicidade dos cães ou gatos e seus novos responsáveis e partilhando um momento alegre. Por fim, mostram também animais que estiveram outrora nos abrigos nas suas novas casas, passados meses ou anos, evidenciando as diferenças de atitude dos animais quando têm o seu canto e pessoas para lhes darem amor. A principal vantagem desta medida é, como já foi referido anteriormente, a sensibilização de pessoas que pretendem ter um cão, mas estão indecisas entre compra e adoção. Ao ver exemplos reais no Facebook, estas pessoas poderão optar por adotar para realizarem uma boa ação.

Assim como muitas organizações sem fins lucrativos, o CROAM possui uma parceria com o projeto Be My Friend. Esta parceria é vantajosa para ambas as partes, uma vez que o fotógrafo além de estar a realizar uma iniciativa positiva a nível social, tem uma plataforma extra para divulgar o seu projeto, aumentando a sua visibilidade. Quanto ao CROAM, as fotografias dos animais de estimação ajudam a angariar mais adotantes, voluntários e doações, já que sensibilizam as pessoas que vêm as fotografias e é uma maneira gratuita de realizar publicidade e angariar mais recursos, algo imprescindível para organizações deste tipo, como foi explicado anteriormente.

A revista Visão publicou um artigo acerca de animais de companhia, sendo que a capa da edição que possuía esse artigo era uma gata que se encontrava nas instalações do CROAM, cuja fotografia foi tirada pelo projeto Be My Friend, como pode ser verificado na figura 1. Este artigo serviu para dar mais visibilidade à organização de forma gratuita através de uma plataforma já bem estabelecida que possui um vasto leque de leitores. Mais uma vez é demonstrada uma estratégia de marketing com o mínimo de custos possível, uma vez que o CROAM não tem fins lucrativos e, portanto, possui menos recursos para realizar campanhas e outras iniciativas.

Figura 1 – Capa da revista Visão com fotografia do projeto Be My Friend



Fonte: Página do Facebook do CROAM

Sobre a campanha dos mupis nas ruas de Matosinhos, esta foi realizada através de uma parceria com a Câmara Municipal de Matosinhos, na figura 2 é possível ver um exemplo dos mupis utilizados. É mais uma vez evidenciada a importância das parcerias e apoios de outras entidades nas organizações sem fins lucrativos, pois não seria possível o CROAM pagar vários espaços publicitários. Adicionalmente, esta estratégia tem como finalidade, mais uma vez, dar mais visibilidade à causa animal, dando a conhecer o abrigo às pessoas que passam pelos mupis, assim como sensibilizar a adoção de animais de estimação. A diferença é que neste caso foi utilizada uma estratégia comum às organizações com fins lucrativos, uma vez que estas também utilizam painéis publicitários como estratégia de Marketing, existindo obviamente a diferença na parceria com a Câmara Municipal de Matosinhos. A desvantagem desta medida é que não existe controlo sobre quem vai visualizar os mupis, pois é impossível garantir que o público-alvo, neste caso, pessoas que pretendem obter um animal de estimação, irão passar pelos painéis, por mais bem colocados que estejam. Por outro lado, acaba por ser visto por um número gigante de pessoas, uma vez que se encontram em locais muito movimentados e dão nas vistas a quem passa por eles.

Figura 2 – Mupi numa rua de Matosinhos



Fonte: Página de Facebook do CROAM

Além das campanhas, iniciativas e ações tomadas, o CROAM tem tido um papel ativo noutro tipo de medidas que também são imprescindíveis tanto para os animais como para a sociedade. Por exemplo, foi responsável pela criação de um parque para matilhas errantes, que permite a estes cães estarem isolados das pessoas e de outros cães mas estando juntos num

local seguro, abrigado e que permita que estes cães tenham atividade física. Outra iniciativa foi a organização de um trail canino com o objetivo dos cães que se encontram no CROAM fossem passeados por voluntários, mais uma vez para incentivar a sua adoção, promover o bem-estar dos animais e criar ligações entre os voluntários e os cães que se encontrem nas instalações do CROAM.

**PERGUNTAS E RESPOSTAS**

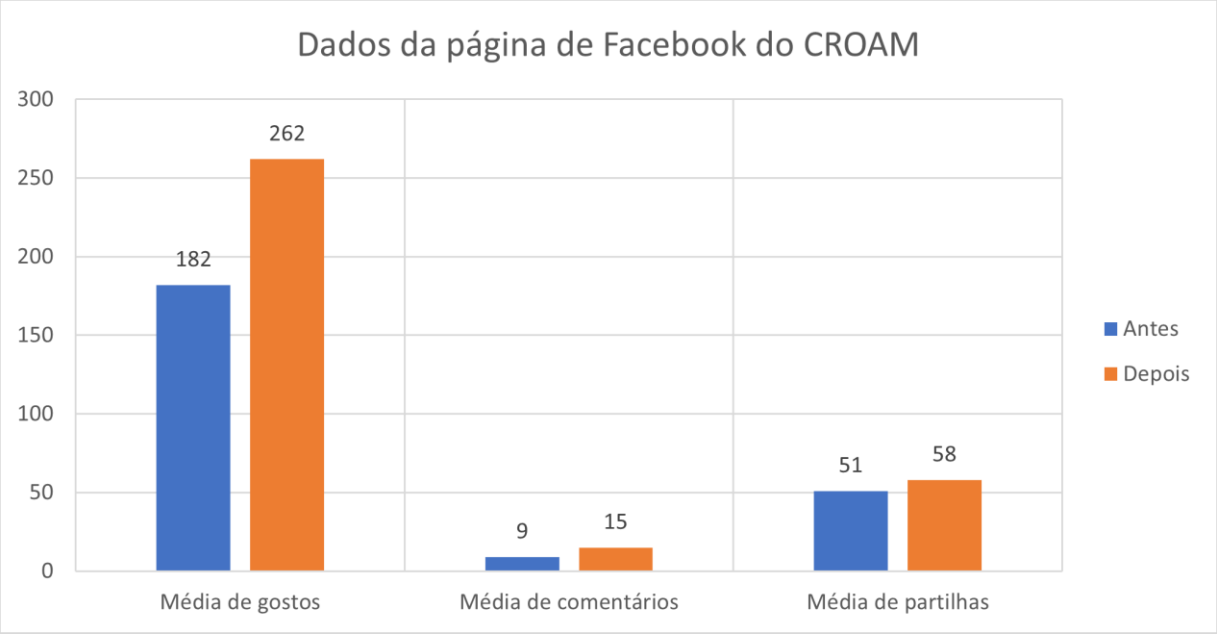
Com o objetivo de aprofundar o estudo do tema deste artigo, apresenta-se de seguida algumas questões e respostas.

**Pergunta 1: Como pode ser medido o sucesso das campanhas realizadas pelo CROAM?**

O método para averiguar o sucesso das iniciativas depende da própria iniciativa. Por exemplo, relativamente à atividade nas redes sociais, é possível consultar e analisar as estatísticas da página de Facebook, observando o crescimento do número de seguidores, verificar se as publicações têm interação das pessoas através de reacções, comentários e/ou partilhas. Desta forma, é possível verificar se o CROAM está a ter mais visibilidade ou não, se é necessário apostar mais em publicações ou até mesmo alterar o tipo de conteúdo da página. Outra medida será mesmo questionar na página se os visitantes apoiam o conteúdo ou se preferem ver outro tipo de publicações. Será que as pessoas preferem ver vídeos dos animais que se encontram no abrigo a brincar? Ou preferem ver as fotografias dos animais nos seus novos lares para verem um final feliz? Existem várias abordagens diferentes para gerir a página e isto depende do feedback dos seus visitantes.

Acerca das outras campanhas, é um pouco mais complexo avaliar o seu sucesso. Obviamente que comparar o número de animais de estimação adotados após as iniciativas serem implementadas com valores de meses ou anos anteriores é uma métrica útil que pode auxiliar na compreensão do sucesso das medidas. Feedback direto dessas pessoas poderá ser uma ferramenta importante, tal como mencionado no parágrafo anterior.

Gráfico 1: Dados da página de Facebook do CROAM




Fonte: Elaboração própria através da página de Facebook do CROAM

O gráfico 1 apresenta a média de gostos, comentários e partilhas das 10 últimas publicações antes da campanha dos mupis ser efetuada e após a sua realização. É possível observar um aumento da média nas três vertentes após a realização da campanha, o que não significa obrigatoriamente que tenha sido essa a razão do aumento. No entanto, com base nestes dados, pode afirmar-se que existe a possibilidade desta campanha ter tido uma influência positiva na atividade dos seguidores da página de Facebook do CROAM, aumentando a probabilidade da página receber mais visitas e por conseguinte um maior número de animais ser adotado ou o número de doações e voluntários aumentar.

**Pergunta 2: Sendo a CROAM uma organização sem fins lucrativos, como poderá obter mais recursos para o desenvolvimento da sua atividade?**

Durante a revisão de literatura e desenvolvimento do caso, foi possível concluir que a obtenção de recursos nas organizações sem fins lucrativos é um processo complexo, pois não existe possibilidade de investimentos consideráveis (Lovelock e Weinberg, 1989, apud Shiraishi e Campomar 2011) e Kotler e Andreasen (1996, apud Shiraishi e Campomar

2011). O objetivo da organização não é obter lucro e usar parte dele para investir no futuro. No caso do CROAM, estes realizaram parcerias para auxiliar nas suas campanhas e divulgação da marca, algo que é bastante usado por todas as organizações sem fins lucrativos, pois trata-se de uma medida que requer poucos ou nenhuns custos, fornecendo vantagens a ambas as partes. Neste caso específico, o projeto Be My Friend acaba por ter modelos de forma gratuita para expandir a sua página e a Câmara Municipal de Matosinhos tem parceria com uma associação que abriga animais errantes, ajudando em questões de saúde pública e em medidas sociais.

As outras campanhas realizadas também são uma excelente maneira de sensibilizar possíveis doadores, quer com métodos monetários ou bens como rações secas e húmidas, biscoitos, brinquedos, mantas, camas, entre outros. Desta forma, pessoas que não queiram ou não tenham possibilidades de adotar um animal de estimação ajudam o CROAM de outras maneiras.

**Pergunta 3: Que outras campanhas de comunicação ou iniciativas poderiam ser desenvolvidas pelo CROAM?**

Existem outros elementos do mix comunicacional que poderiam ser trabalhados pelo CROAM, nomeadamente o merchandising, para aumentar a captação de recursos e a sua visibilidade. Esta iniciativa é bastante utilizada por organizações sem fins lucrativos e relaciona-se com a venda de produtos alusivos à área de atuação, por exemplo, vestuário com fotografias dos animais do CROAM, acessórios como canecas ou sacos/malas com as mesmas fotografias, entre outros. Desta forma, teriam uma maneira de obter financiamento para suportar os gastos com o abrigo dos animais.

Uma vez que a parcerias existentes se têm revelado muito positivas, sugere-se também o seu reforço. Seria interessante a obtenção de parcerias com outros projetos que pudessem ajudar a organização. Por exemplo parcerias com criadores de conteúdos digitais na área, com o objetivo de obter mais visibilidade nas redes sociais, especialmente aquelas nas quais não estão ativos como Instagram ou Twitter.

## CONCLUSÃO

Este artigo demonstra como as organizações sem fins lucrativos fazem muito com pouco. O CROAM, apesar de ser uma entidade pública, não possui fins lucrativos e procura parcerias, especialmente com a Câmara Municipal de Matosinhos mas não só, com o objetivo de ter o mínimo de despesas mas realizando iniciativas e campanhas interessantes que promovem a própria marca e incentivam à adoção de animais de estimação. É portanto uma entidade que realiza ações de cariz social, retirando animais das ruas, tratando-os de forma digna e obtendo um lar para estes, ajudando não só os próprios animais, mas também ajudando em questões de saúde pública. Tal como qualquer outra organização ou empresa, o avanço digital proporcionou estratégias de marketing distintas, incluindo nas organizações sem fins lucrativos, que se aliaram às redes sociais para promover a sua marca, as suas ações, ideias e campanhas, com o fim de alcançar os seus objetivos. Desta forma, O CROAM é uma organização impactante no conselho de Matosinhos e, por extensão, em Portugal, uma vez que qualquer pessoa de qualquer localização pode adotar um animal das suas instalações. O CROAM deve reforçar as suas iniciativas de comunicação, desenvolver o merchandising e reforçar as parcerias, no sentido de aumentar a visibilidade da organização, aumentar a adoção dos seus animais e conseguir captar mais recursos para o desenvolvimento da sua missão social.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angélica Dias, Ana Duarte Melo (2019): As marcas sem fins lucrativos como instrumentos impulsionadores das organizações não governamentais.

CROAM (2020): Página de Facebook do Centro de Recolha Oficial de Animais de Matosinhos [www. https://www.facebook.com/CROAMatosinhos], consultada a 01/11/2020.

Francisco Costa (2015): Motivações para adoção de comportamentos favoráveis à causa animal: um estudo experimental.

Guilherme de Farias Shiraishi e Marcos Cortez Campomar (2011): Atividades de marketing em organizações sem fins lucrativos: um estudo exploratório em entidades ambientalistas. Revista Pensamento e Realidade.

Tânia Santos (2017): A Comunicação Estratégica Digital no Contexto de uma Associação Sem Fins Lucrativos - A Vida Ama-me.

Will Kenton (2020): Nonprofit Organization [https://www.investopedia.com/terms/n/non-profitorganization.asp], consultada a 07/11/2020.

# *Digitalização e marketing com impacto social*

# DIGITALIZAÇÃO NAS INDÚSTRIAS CULTURAIS E CRIATIVAS EM TEMPOS DE PANDEMIA: O CASO DO PORTUGAL DOS PEQUENITOS

**Luísa Carvalho**
*(Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal)*
**Carlos Cardoso**
*(Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal)*
**Bianca Coelho**
**Marta Morgado**
**Rebeca Antunes**

**RESUMO:**

Com o aparecimento e avançar da Pandemia COVID-19, em território português, em março de 2020, foi decretado pelo Governo em funções, o estado de emergência em todo o território nacional e consequentemente o confinamento geral da população.

Como tal, vários setores económicos e sociais viram-se obrigados a fechar portas ao público, como foi o caso da cultura, levando ao cancelamento de concertos, festivais, espetáculos, fecho de museus e parques, entre outros, os quais foram muitas vezes obrigados a adaptar-se às novas necessidades e desafios do mercado durante a Pandemia.

Com a necessidade de adaptação à nova realidade, muitas organizações que atuavam na área cultural, tiveram que se reinventar, acabando por reforçar ou criar uma presença no mundo digital. Estas organizações também tiveram de inovar e continuar a oferecer serviços culturais muitas vezes na tentativa de preservarem os respetivos postos de trabalho. Neste registo, o parque temático, Portugal dos Pequenitos desenvolveu uma estratégia de reposicionamento no mercado através da oferta dos seus serviços, recorrendo-se de canais digitais. Pretende apresentar este caso, por se considerar ser um caso inovador e replicável com impacto social num setor fortemente afetado pela Pandemia.

**Palavras-Chaves:** Cultura, Canais Digitais, Impacto Social, Portugal dos Pequenitos

**ABSTRACT:**

With the appearance and advancement of Pandemic COVID-19, in Portuguese territory, in March 2020, the Government was decreed in office, a state of emergency throughout the national territory and consequently the general confinement of the population.

As such, several economic and social sectors were forced to close their doors to the public, as was the case with culture, leading to the cancellation of concerts, festivals, shows, closing of museums and parks, among others, which were often forced to adapt to the new needs and challenges of the market during the Pandemic.

With the need to adapt to the new reality, many organizations that worked in the cultural area had to reinvent themselves, eventually reinforcing or creating their presence in the digital world, reinventing themselves and innovating and continued to offer cultural services many times in an attempt to preserve their jobs. In this register, the theme park, Portugal dos Pequenitos developed a strategy of repositioning itself in the market by offering its services through digital channels. It intends to present this case, as it is considered to be an innovative and replicable case with a social impact in a sector strongly affected by Pandemic.

**Keywords:** Culture, Digital Channels, Social Impact, Portugal dos Pequenitos

## 1. INTRODUÇÃO

O Portugal dos Pequenitos, foi o primeiro parque temático de Portugal, abriu portas em junho de 1940, em Coimbra, idealizado pelo médico Bissaya Barreto (1886-1974) e construído pelo arquiteto modernista Cassiano Branco (1879-1970), com o objetivo de permitir às crianças na época com menores recursos económicos, a possibilidade de conhecerem o seu país, a arquitetura e a sua história (Jornal Público, 2020).

Este parque temático de matriz portuguesa caracteriza-se por ser um espaço pedagógico de cariz histórico, no qual é possível encontrar reproduções de património arquitetónico português como casas tradicionais e réplicas de monumentos nacionais, tais como o Mosteiro dos Jerónimos, o Convento de Cristo, a Torre de Belém ou a Universidade de Coimbra, bem como a representação de monumento dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, de Macau, Índia ou Timor, sempre em miniaturas.

O parque temático é então gerido pela Fundação Bissaya Barreto, uma IPSS de caracter lúdico-pedagógica e social, no qual a grande maioria das suas receitas são geradas a partir do seu património, no qual se insere o Portugal dos Pequenitos.

Perante a situação vivida devido à Pandemia do COVID-19 em território nacional, o Portugal dos Pequenitos, viu-se obrigado a fechar portas, ocorrendo assim a necessidade de adotar uma nova estratégia de distribuição do serviço, recorrendo a canais de distribuição através do mundo digital. Esta abordagem permitiu o acesso às atividades culturais pelo seu público, durante os tempos de Pandemia, passando assim a ser possível uma visita virtual dos seus espaços, através do canal de YouTube da Fundação Bissaya Barreto, empresa que gere o espaço, ou através da página oficial de Facebook do Portugal dos Pequenitos.

Este caso reveste-se de particular relevância por vários motivos que apontamos para justificar esta escolha. Por um lado, a sua história no país, mas também pelos seus objetivos lúdico-pedagógicos e de caráter social. Para além disso mostra como uma organização mais tradicional, numa situação de influência contingencial externa responde com alternativas inovadoras e enceta uma estratégia de distribuição através do canal digital. Assim este estudo do caso, pretende discutir o impacto resultante das novas estratégias inovadoras, como resposta à situação provocada pela Pandemia.

O caso organiza-se em duas partes principais, em primeiro lugar apresenta um breve enquadramento teórico sobre os conceitos que enquadram esta abordagem e a segunda parte apresenta e discute o caso do Portugal dos Pequenitos.

## 2. ENQUADRAMENTO DO SECTOR EM ANÁLISE

O conceito de cultura, apresenta cada vez mais uma visão alargada, onde é possível encontrar diferentes características partilhadas por uma determinada comunidade, tais como os modos de vida, os sistemas de valores, as tradições e modelos de consumo. Desta forma, o sector cultural, ganha assim, uma maior articulação entre as atividades económicas de produção, distribuição e consumo de bens e serviços transacionáveis, as quais poderão ser designadas por "indústrias culturais", bem como a criação, diferenciação e desenvolvimento de elementos imateriais nos restantes bens e serviços aos quais designamos de "indústrias criativas" (Mateus et al., 2010).

Segundo o relatório da Direção-Geral das Atividades Económicas (2018) o sector cultural e criativo, contribui para o bem-estar e coesão da sociedade, adicionando valor aos setores industrial e empresarial, originando desta forma uma forte interpenetração entre a economia e a cultura, com contributos relevantes da inovação e da criatividade para o desenvolvimento cultural, social e económico do país. No entanto, é ainda referido que no mundo empresarial, a criação e implementação de projetos inovadores a nível nacional ou regional padece ainda da limitação de recursos, escassa estruturação organizativa e débil nível de conhecimento, pelo que o espírito empreendedor persiste ao alcance de poucos.

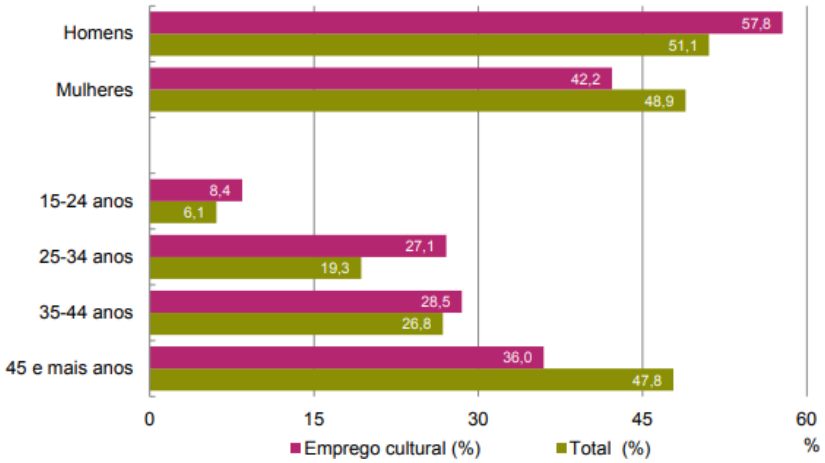
Ainda segundo o mesmo relatório, o conceito de Indústrias Culturais e Criativas (ICC) é vasto e diverso e abarca um conjunto de atividades que têm em comum a utilização da criatividade, do conhecimento cultural e da propriedade intelectual como recursos para produzir bens e serviços com significado social e cultural, como sejam as artes performativas e visuais, o património cultural, o artesanato e a joalharia, o cinema, a fotografia, a rádio, a televisão, a música, a edição, o software educacional e de entretenimento e outro software e serviços de informática, os novos media, a arquitetura, o design, a moda e a publicidade.

Desta forma, a área cultural abrange um conjunto variado e alargado de diferentes atividades, agregado num universo de que fazem parte empresas, pequenos agentes culturais, associações culturais e recreativas sem fins lucrativos, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e artistas em nome individual.

Segundo dados do INE sobre o setor cultural, em 2018 o volume de negócios ascendeu a 6,3 mil milhões euros nesse ano. As atividades do ICC, apresentam então uma forte componente sobre o desenvolvimento social nacional, pois empregaram no ano seguinte cerca de 131,4 mil pessoas no setor, onde a maioria são homens (57,8%), 64,5% tinham

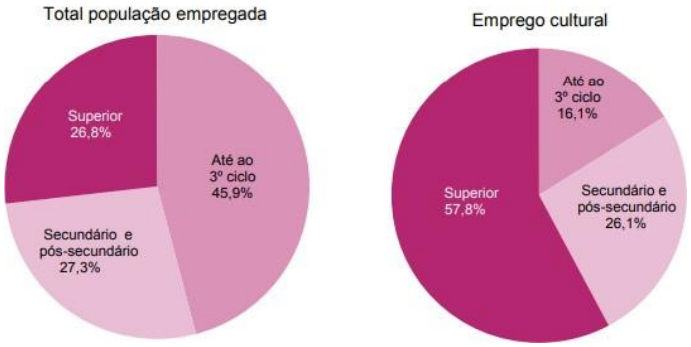
mais de 35 anos (Figura 1) e 57,8% tinham como nível de escolaridade completo o ensino superior (o que representa que o emprego nas atividades culturais e criativas se caracteriza por ser mais escolarizado do que o emprego no total da economia) (Figura 2).

**Figura 1.** Distribuição por género, idade e escalão de escolaridade, dos empregados de ICC, em 2018.




Fonte: INE – Estatísticas da Cultura, 2018

**Figura 2.** Percentagem de trabalhadores por grau de escolaridade do total da população empregada e do setor cultural em 2018




Fonte: INE – Estatística da Cultura ,2018

Também segundo dados do INE (Figura 3), em 2018, havia 61 916 empresas, com a distribuição das organizações no setor empresarial a apresentar distintas variações consoante os subsetores, representando as atividades como teatro, música, dança e outras atividades artísticas e literárias, a maior percentagem de organizações, com uma representação de 39%. Em contraste, o número menor de empresas dentro do setor cultural, são as bibliotecas, arquivos, museus e outras atividades culturais, os quais não chegam a 1% das organizações presentes neste setor.

**Figura 3.** Distribuição do número de empresas por subsetores de ICC, em 2017




Fonte: Adaptado de INE – Estatísticas da Cultura, 2018

Apesar dos indicadores apresentados acima sobre o setor cultural, serem em geral positivos, com o aparecimento e ascensão do contágio do vírus SARS-CoV-2, em território nacional, o qual levou a que o Governo em funções tomasse medidas da proteção de saúde pública, decretando assim o estado de emergência nacional, e o fecho das atividades não essenciais, como museus, cinemas, teatros, festivais, entre outros, levou ainda a consequências económicas e financeiras graves, principalmente no setor cultural.

Desta forma, e segundo um estudo realizado por Gama em abril de 2020, sobre o impacto da pandemia na cultura portuguesa, este refere que o setor foi dos mais penalizados, pois viu paradas as suas atividades, bem como as suas receitas e formas de sobrevivência, muito relacionado ainda com atividades presenciais, metendo em causa mais de 130 mil empregos e os rendimentos de muitas famílias dependentes deste setor.

Também Rodrigues & Quintela (2020), num artigo ao jornal Público, refere que no final de março, foram aprovadas medidas extraordinárias de apoios sociais à cultura por parte da classe política, no entanto, e face à evolução da pandemia, houve uma necessidade por partes das empresas a operarem no setor de se reinventarem, adaptando os seus conteúdos e formatos através de várias plataformas, de modo a poderem dar resposta às novas características do mercado em termos pandémicos.

### 2.1 – DIGITALIZAÇÃO DA CULTURA

A digitalização apresenta-se como sendo altamente transversal a todas as atividades, ao qual a cultura também se enquadra. Deste modo, foram vários os autores que refletiram sobre o tema. Segundo French & Runyard, 2011 (cit in Melo, 2017), os meios digitais vieram a revelar-se uma importante ferramenta de promoção e informação, mesmo no meio cultural, onde havia o receio que a experiência virtual substituísse a experiência física.

Complementando, Thompson(2012, cit in Melo, 2017), através dos conteúdos digitais, como as imagens, os vídeos, os áudios e até mesmo representações das exposições em três-dimensões, organizações como museus, bibliotecas, entre outras, têm outra capacidade de chegar a um público mais abrangente, usando estes media como forma de completar a experiência física e presencial dos visitantes.

O mesmo autor (Thompson, 2012, cit in Melo, 2017), o marketing digital assume um importante papel nas instituições culturais, fazendo com que o espaço deixe de estar confinado aos seus edifícios e passem a ser todo um processo de comunicação e de experiências didáticas oferecidas aos utilizadores. Estas alterações impõem que se repense em termos de estratégias de comunicação com a interligação com as plataformas digitais (Sarzotti, 2011, citado por Melo, 2017).

Como já referido, a pandemia alterou as características do mercado, ocorrendo uma mudança no comportamento dos indivíduos, nas mais diversas áreas, desde a aprendizagem ao entretenimento, onde atualmente e futuramente, estas terão uma maior preferência por atividades sem contacto, levando à procura de serviços através de meios cada vez mais digitais (Lee & Trimi, 2020).

Assim, foram vários os subsetores como museus, arquivos, bibliotecas e outras atividades culturais, que aderiram, adaptaram ou reforçaram os seus serviços e comunicação juntos do universo digital, seja pelos próprios websites das organizações, seja pelas próprias redes sociais como o Facebook, o Instagram e Twitter, e também no Youtube, ou até a realização de visitas virtuais em parceria com o Google Arte & Culture, ocorrendo assim um acesso online às suas salas, coleções, exposições e edifícios.

Segundo os dados de Rede Europeia de Organizações de Museus de 2020, mais de 60% dos museus da Europa aumentaram sua presença "online" desde que tiveram de fechar as portas devido às medidas de distanciamento social impostas pela pandemia de covid-19 (Soares, 2020).

Para além destas organizações terem continuado a sua atividade de serviço cultural, também permitiu a salvaguarda de vários postos de trabalho, e em alguns caso a contratação de pessoal especializado na área digital, que face à obrigatoriedade do fecho das atividades e consequentemente das quebras de receitas por partes das entidades, poderia ter levado a um número ainda mais elevado da perda de emprego e rendimento em Portugal perante a situação pandémica (Soares, 2020).

## 3. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

Como já referido, Portugal dos Pequenitos é um espaço lúdico-pedagógico, o qual apela à reflexão, ao diálogo, ao debate e à experimentação criativa no âmbito da educação e cultura; o qual tem registado uma evolução positiva do número de visitantes de ano para ano. Analisando os relatórios de contas da fundação, entre os anos 2013 e 2019, é possível ver um acréscimo médio de 5% de visitantes ao ano, contanto no último ano, 289.497 visitantes, o maior número de visitas num ano (Tabela 1).

**Tabela 1.** Número e variação de visitantes entre 2013 e 2019

| | VISITANTES |
|---|---|
| 2013 | 212.792 |
| 2014 | 228.501 (+7,38) |
| 2015 | 254.969 (+11,6%) |
| 2016 | 256.380 (+0,06) |
| 2017 | 273.730 (+6,7) |
| 2018 | 271.535 (-1%) |
| 2019 | 289.497 (+6,6%) |

Fonte: Produzido pelos autores com base na informação dos relatórios de contas da Fundação Bissaya Barreto

Num contexto mais digital, segundo o relatório de contas (2018) da fundação que gere o parque, as campanhas promocionais levadas a cabo através das redes sociais, nomeadamente através do Facebook, permitiram duplicar o número de fãs da página, de 32.000 (em 2017) para 65.000 (em 2018). A publicação, em direto, do vídeo promocional do parque, que alcançou perto de 3.000.000 de pessoas, registou 385.194 interações, 39.441 partilhas, 21.000 reações e 1.800.000 visualizações. Atualmente a rede social da página de Facebook, conta com mais de 80 mil seguidores.

**A ADAPTAÇÃO AO DIGITAL**

Com o fecho do parque temático devido à situação pandémica, originou-se a necessidade de se inovar na forma e meios de comunicação, de modo a conseguir estar presente junto dos seus públicos-alvo e continuar da forma possível, os seus objetivos lúdico-pedagógicos e caráter social.

Desta forma, foi necessário repensar as estratégias de marketing e distribuição do serviço, por parte dos responsáveis do Portugal dos Pequenitos, adaptando os seus serviços aos canais digitais, ocorrendo assim uma nova forma de distribuição e comunicação, as quais eram muitas vezes utilizadas para divulgação de eventos ou promoção para visitar o espaço, indo de encontro ao nível perfil do consumidor.

O Portugal dos Pequenitos, passou então a ter visitas virtuais, as quais acontecem a partir do canal de YouTube da Fundação Bissaya Barreto, ou através das seus redes sociais como a página oficial de Facebook, Instagram e Tik Tok. Segundo artigo da NIT (2020), foram assim disponibilizados através das plataformas online conteúdos como quizz e fatos curiosos sobre a História de Portugal, as receitas de pratos tradicionais ou vídeos "Um minuto de História", que mostram as casas típicas do parque que encontramos de norte a sul do País. Durante o tempo de fecho do Parque dos Pequenitos, o público consegui visitar de forma virtual a casa do Solar do Minho, Solar do Douro, Casa de Trás-os-Montes, Casa da Beira Alta, Casa de Buarcos, Solar de Lisboa e Casa do Algarve.

As visitas virtuais somaram mais de 500 mil visualizações (Tabela 2), contando os vídeos publicados entre abril e maio deste ano, apresentando cada visita virtual a uma das casas já referidas, mais de 20 mil visualizações, bem acima da média das outras publicações anteriores pelos seus meios digitais, tendo sido, este o período com maior afluência aos seus canais digitais; com números também bem acima das visitas presenciais, quando comparando com os 289 mil visitantes do longo do ano de 2019.

**Tabela 2.** Número de visualizações dos vídeos das visitas virtuais

| ESPAÇOS VIRTUAIS | VISUALIZAÇÕES* |
|---|---|
| SOLAR DO MINHO | **87 mil** |
| SOLAR DO DOURO | **54 mil** |
| CASA DE TRÁS-OS-MONTES | **58 mil** |
| CASA DA BEIRA ALTA | **23 mil** |
| CASA DE BUARCOS | **153 mil** |
| SOLAR DE LISBOA | **119 mil** |
| CASA DO ALGARVE | **153 mil** |

*Números analisados na rede social oficial Facebook de Portugal dos Pequenitos

Fonte: Produzido pelas autoras com base na informação da rede social oficial Facebook de Portugal dos Pequenitos, retirados a 17 de outubro de 2020

**O IMPACTO DA DIGITALIZAÇÃO**

A inovação a partir da digitalização do canal de distribuição, permitiu então, continuar o trabalho lúdico– pedagógico da fundação, e até alargar a um contexto global, a arquitetura e história de Portugal, ao ser possível o acesso virtual do parque por qualquer pessoa com tecnologia digital. Assim, a estratégia de adaptação às novas exigências no mercado, não só permitiu responder ao novo perfil do consumidor, mas também aumentar o número e abrangência da sua procura.

Segundo um artigo de uma redação da região de Coimbra (2020), a criação de visitas virtuais por parte de Portugal dos Pequenitos, foi mais um passo para uma melhor adaptação ao universo universal, passando também a ser possível a compra de bilhetes também por meio online, a partir de junho deste ano, com a reabertura do espaço, os quais ficam válidos por um período de 12 meses a seguir à compra. Desta forma, existe uma aposta cada vez maior entre o presencial e o digital, o que acaba por potencializar a experiência do consumidor, ao qual se junta a um aplicativo lançado em 2019, a qual foi desenvolvida como auxiliar da visita ao parque.

Para além do aspeto já referido, com a adaptação digital por parte do parque ou de outra organização cultural, passa então a existir uma necessidade de uma comunicação atualizada e constante nestes meios, o que permite preservar postos de trabalho e rendimentos, o que terá ajudado assim no contexto económico e social do país, durante o período pandémico.

## 4. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO:

**Pergunta 1**. Discuta o caso do Portugal dos Pequenitos atendendo à sua atuação e adaptação devido aos desafios colocados pelo confinamento imposto pela Pandemia.

**Pergunta 2**. De que forma esta medida pode gerar impactos sociais sobre a comunidade de utilizadores?

**Pergunta 3.** Discuta a sua perspetiva sobre o impacto da digitalização nas indústrias culturais e criativas.

**Pergunta 4**. De que forma, as organizações ligadas às Indústrias Culturais e Criativas, poderão obter retorno financeiro com o uso dos seus canais digitais, tornado assim as organizações economicamente sustentáveis, mesmo em tempo pandémico?

## 5. CONCLUSÃO:

Este caso permitiu discutir um conjunto de questões relevantes sobre o impacto da digitalização na distribuição de serviços, particularmente no caso das indústrias criativas. O aparecimento da SARS-Cov-2 na população portuguesa, levou ao confinamento total durante algumas semanas e, consequentemente, ao fecho de vários setores de atividade. Um dos setores que sofreu mais com esta pandemia foi a cultura, vendo-se obrigada a adaptar-se a essa nova realidade e, por isso, a reforçar ou criar uma presença no mundo digital. Esta adaptação foi essencial para manter os serviços e empregos. Uns dos muitos exemplos desta adaptação do setor cultural foram os concertos online e os museus digitais, como é o caso do Portugal dos Pequenitos.

Em primeiro lugar, um dos grandes aspetos que se pode concluir da realização deste trabalho é o facto da cultura ser um fator bastante importante para a sociedade. No meio desta pandemia, o setor cultural sofreu bastante e muitas vezes foi questionado se a cultura era ou não importante, mas é, a cultura define um povo, define as suas tradições e acima de tudo quem é que nós somos. Devido a esta tão grande importância da cultura para a sociedade é que foi essencial esta nova adaptação e inovação da mesma, com os novos canais de distribuição digitais, no novo mercado.

Esta adaptação foi visível no parque temático Portugal dos Pequenitos, ao tomarem a decisão de inovar na forma de distribuição, através das suas plataformas digitais, tais como o Facebook e o canal de Youtube da fundação, a qual o parque pertence, permitindo continuar com o trabalho lúdico–pedagógico da fundação, e até alargar a um contexto global.

Outro fator importante de referir, foi que com esta nova adaptação e inovação digital, foi possível esta organização e tantas outras, manter os postos de trabalho e consequentemente os rendimentos dos trabalhadores.

Por fim, com o avançar de novas aplicações, da inteligência artificial e ainda da internet das coisas IoT, o qual permitiu a adaptação da cultura aos meios digitais, estas permitiram assim abrir novas fronteiras a nível de vários setores, inclusive o da cultura, a uma dimensão à escala global.

Desta forma, esta nova forma das organizações, principalmente as relacionadas ao sector cultural a atuarem no mercado, ao longo do período pandémico, permitiu assim ajudar no contexto económico e social do país.

Com a visível mudança no comportamento do consumidor numa era pós-covid, para um consumidor cada vez mais digital, será assim importante, esta adaptação ao seio digital de uma forma permanente, por parte do setor da cultura, mais concretamente museus e parques temáticos, como Portugal dos Pequenitos, de modo a que possam potencializar e ajudar numa melhor experiência física e presencial, abrangendo assim, o maior número de perfis de consumidor.

## BIBLIOGRAFIA


Antunes, C. (2020). NIT: "Já pode visitar o Portugal dos Pequenitos sem sair de casa". [https://www.nit.pt/fora-de-casa/miudos/ja-pode-visitar-portugal-dos-pequenitos-sem-sair-casa], consultado a 16/10/2020.

As consequências psicológicas da pandemia. (29 de 05 de 2020). Obtido de Euronews: [https://pt.euronews.com/2020/05/29/as-consequencias-psicologicas-da-pandemia], consultado a 25/10/2020

Campos, A. (3 de 08 de 2020). Maior parte dos pais diz que confinamento aumentou o burnout. Obtido de Público: [https://www.publico.pt/2020/08/03/sociedade/noticia/confinamento-aumentou-burnout- maioria-pais-1926862], consultado a 25/10/2020

Costa, F. B. (2020). A SAÚDE MENTAL EM MEIO À PANDEMIA COVID-19. Obtido de

SECRETARIA DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL: [http://www.saude.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2018/03/Nota-Informativa-A-Sa%C3%BAde-Mental-e-a-Pandemia-de-COVID19- poss%C3%ADveis-impactos-e-dicas-de-gerenciamento-para-a-popula%C3%A7%C3%A3o-geral.pdf], consultado a 26/10/2020

Direção Geral das Atividades Económicas (2018): "Indústrias Culturais e Criativas – Sinopse 2018".

DynaMore. (2020). Psycho-social factors associated with mental resilience in the Corona lockdown. Obtido de psyarxiv: [https://psyarxiv.com/4z62t/], consultado a 25/10/2020

Fundação Bissaya Barreto (2020): Relatório de Atividades e Contas 2019.

Gama, M. (2020). Impactos da COVID-19 no setor cultural português: Resultados preliminares de março de 2020.

Instituto Nacional de Estatística. Estatística da Cultura 2018. Edição 2019. ISSN 1647-4066.

Lee, S. & Trimi, S. (2020). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. Journal of Business Research 123, 14-22.

Leipnitz, D. (17 de abril de 2020). Obtido de A tecnologia durante e pós-pandemia: [https://www.economiasc.com/2020/04/17/a-tecnologia-durante-e-pos-pandemia/], consultado a 26/10/2020

Lusa (2020). Portugal dos Pequenitos reabriu no dia da Criança e no mês em que celebra 80 anos. Público. [https://www.publico.pt/2020/06/01/local/noticia/portugal-pequenitos-reabriu-dia-crianca-mes-celebra- 80-anos-1918956], consultado a 17/10/2020.

Marco Aurélio Borges Teixeira Júnior, L. F. (2012). A IMPORTÂNCIA DO LAZER PARA A QUALIDADE. Obtido de aems: [http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2012/downloads/2012/saude/A%20IMPORT

%C3%82NCIA%20DO%20LAZER%20PARA%20A%20QUALIDADE%20DE%20VIDA%20DO%2

0TRABALHADOR.pdf], consultado a 25/10/2020

Mateus, A., Primitivo, S., Caetano, A., Barbado, A., Cabral, I. (2010). O Sector Cultural e Criativo em Portugal. Augusto Mateus e Associados.

Meios&Publicidade. (26 de março de 2020). Obtido de TENDÊNCIAS: COMO SERÁ O CONSUMIDOR PÓS-COVID-19?: [https://www.meiosepublicidade.pt/2020/03/tendencias-sera- consumidor-pos-covid-19/], consultado a 27/10/2020

Melo, M. (julho de 2017). Plano de Marketing Digital Fundação de Serralves. IPMA.

Notícias de Coimbra (2020): "Portugal dos Pequenitos comemora 80 anos. Compra de bilhete online é novidade!". [https://www.noticiasdecoimbra.pt/portugal-dos-pequenitos-comemora-80-anos-compra-de- bilhete-online-e-novidade/, consultado a 16/10/2020.

Pinto, R. (28 de 04 de 2020). As consequências da pandemia Covid-19 na saúde mental. Obtido de Correio do Minho: [https://correiodominho.pt/cronicas/as-consequncias-da-pandemia-covid-19-na-sade- mental/12228], consultado a 26/10/2020

Rodrigues V. e Quintela, P. (2020). Público: "Pandemia e Cultura: a urgência de um pensamento lento". [https://www.publico.pt/2020/04/10/culturaipsilon/opiniao/pandemia-cultura-urgencia-pensamento- lento-1911791], consultado a 17/10/2020.

Soares, D. (20 de abril de 2020). Radio Renascença: "Museus fechados: visitas "online" cresceram até aos 500%". [https://rr.sapo.pt/2020/04/20/vida/museus-fechados-visitas-online-cresceram-ate-aos- 500/noticia/189965/], consultado a 17/10/2020.

Taurion, C. (06 de maio de 2020). Obtido de Sete previsões de como será o novo mundo no pós-pandemia: [https://neofeed.com.br/blog/home/sete-previsoes-de-como-sera-o-novo-mundo-no-pos-pandemia/], consultado a 27/10/2020

**APÊNDICE 1**

**Pergunta 1.** Discuta o caso do Portugal dos Pequenitos atendendo à sua atuação e adaptação devido aos desafios colocados pelo confinamento imposto pela Pandemia.

Na maioria dos países onde ocorreu uma grande propagação do vírus, a quarentena foi decretada parcial ou integralmente. O aparecimento e rápido avanço do vírus tanto em Portugal como no mundo obrigou, num curto espaço de tempo, a que milhares de pessoas e empresas se adaptassem a uma nova realidade. A grande parte dos setores de atividade (comércio, empresas, restaurantes, etc) viu-se obrigado a encerrar ao público, para que houvesse uma maior prevenção da doença e, com isso, muitas casas viraram *home office*. (Leipnitz, 2020). Posto isto, a tecnologia mostrou-se fundamental para responder a estas novas necessidades.

As empresas e *staurtups* tiveram de encontrar novas soluções para sobreviverem, conseguirem trabalhar e manter uma certa produtividade mantendo trabalhos e rendimentos.

De acordo com McKinsey e o método ReSOLVE desenvolvido pelo mesmo, a virtualização é uma ação da economia circular, fazendo parte de uma sequência de seis ações. No caso do Portugal dos Pequenitos, ocorreu uma desmaterialização direta. A empresa, com o fecho de portas ao público, encontrou como solução a abertura de visitas virtuais através de diversas redes sociais e, ainda, começou a vender os bilhetes de acesso ao parque, na internet. Este passo foi importante para que a empresa pudesse gerar rendimento e, para além disso, é um novo passo neste novo mundo digital cada vez mais inovador e presente nas nossas vidas.

**Pergunta 2.** De que forma esta medida pode gerar impactos sociais sobre a comunidade de utilizadores?

Estamos perante consequências psicológicas provocadas pelo contexto de pandemia, juntamente com o distanciamento social, consequências essas originadas principalmente pela avalanche de informações em todos os noticiários, a diminuição repentina de interação social e a falta dos momentos de lazer. Com o carater de incerteza e de mudança repentina, depressa se instalou um clima de stresse, ansiedade, depressão, *burnout*, problemas no sono e etc. Um dos principais motivos de stress é então o financeiro, onde muitas famílias se veem em casos de desemprego e diminuição brusca dos rendimentos disponíveis no final do mês. Para além disso, a solidão sentida por muitos habitantes, tem feito disparar os quadros das doenças psicológicas e agravado a saúde e o estado emocional de imensas pessoas. Esta solidão é, muitas vezes provocada pela residência longe da família e amigos mais próximos.

O medo de infeção também é um fator que coloca a população em estados de ansiedade e stresse constante. Observa-se um pânico geral pela incerteza provocada pelo COVID-19 e a vida em sociedade. As pessoas sentem medo em atividades outrora simples e rotineiras como a saída para compras no supermercado, deslocações para o trabalho, utilização de variados serviços como as farmácias, entre outros.

O contexto laboral também foi muito alterado devido ao isolamento social, focando mais no contexto de *home office*, o mesmo foi associado ao *burnout* e falta de produtividade, tanto para trabalhadores, como para estudantes. Ambos se viram em novas realidades de trabalho, diretamente das suas habitações.

Nas crianças, também podem ser observados fatores de stress provocado pelo novo formato de educação através da televisão e plataformas online e ao novo carater mais autónomo que tiveram de tomar. Para além disso, em famílias com mais de um filho, observa-se a falta de equipamentos suficientes e a subcarga sentida pelos pais, que se viram como professores dos seus filhos.

Foi então, face ao encerramento das portas no setor cultural, que surgiu a possibilidade se visitar museus e outros locais, sem sair de casa. Visto que o lazer está diretamente ligado ao bem-estar psicológico é apresentada uma forma de "escapar" à realidade através de experiências virtuais de visita a espaços físicos. No caso do Portugal dos Pequenitos, sendo dirigido a famílias e ao público infantil, foi crucial para fazer face aos problemas, já mencionados acima, vivenciados pelas famílias no contexto de pandemia. Gerou a possibilidade das crianças se abstraírem do novo contexto escolar e proporcionou momentos de lazer para as mesmas e para os pais. O processo de digitalização efetuado por este parque lúdico foi então bastante importante pois incide diretamente sobre novos estados emocionais provocados pela pandemia e consequente isolamento social e défice de atividades lúdicas que deixou pais e filhos num contexto bastante stressante. Podemos assim observar ainda um efeito de lazer e de diversão associado a este tipo de atividades culturais que, mais uma vez, tem um impacto bastante positivo nos cidadãos devido às problemática isolamento e confinamento.

**Pergunta 3.** Discuta a sua perspetiva sobre o impacto da digitalização nas indústrias culturais e criativas.

Se antes o tema transformação digital e a necessidade das empresas se reinventarem já era bastante abordado, agora ainda mais. É preciso reinventar a forma de fazer negócios, a forma de trabalhar, de se relacionar, que produtos e serviços oferecer, mudar o *mindset*, reconfigurar espaços de trabalho e de comércio e buscar mais agilidade nos processos. Para isso, tudo deve estar aliado à tecnologia.

Algumas tecnologias como *big data*, inteligência artificial e computação em nuvem que solucionaram vários problemas surgidos com o aparecimento do vírus, manter-se-ão, pois, irá certamente fazer parte do futuro, como a utilização de robots para prestação de serviços e o uso de *QR Codes*.

Outra alteração é o crescimento online em todos os setores de atividade (*contactless economy*), ou seja uma maior procura pela compra e consumo online, pois com o isolamento social foi possível percebermos que há vários hábitos que se podem fazer totalmente online sem precisarmos de fazer deslocações desnecessárias (ex: compras, transações bancárias, comunicar) e, por isso irá existir transformações em todos os setores. (Taurion, 2020)

Existirá também uma mudança nas atividades de lazer, como uma maior procura pela leitura de livros, jogos online, aumento do consumo de redes sociais e sites de entretenimento. Em contrapartida, o consumidor irá continuar a sentir um maior receio no que toca à ida de viagens, eventos, bares, restaurantes e, inclusive salões de beleza, consultas de psicologia, serviços de manutenção, entre outros, pois houve um enorme decréscimo no mercado das prestações de serviços.

Desta forma, consegue-se verificar que os consumidores vão ser muito mais exigentes e, por isso, as empresas devem estar preparadas para se adaptarem a estas novas necessidades e conseguirem corresponder às expetativas dos mesmos. (Meios&Publicidade, 2020)

No meio desta pandemia a cultura foi um dos setores de atividade mais atingido, no entanto pode ser que desta forma passe a ser mais valorizada pois durante a quarentena houve um maior tempo para apreciar mais a arte, a música, a leitura, o cinema, etc.

A única coisa que é certa para este e tantos outros setores é que irão precisar de se reinventar. No entanto, em certa parte, tudo o que começou neste período irá continuar a ser portas para o futuro.

Exemplo disso são os museus e parques que se viram obrigados a fechar de forma presencial e a abrir de em formato digital, realizando vendas por meio online, visitas virtuais, exposições online, *viewing rooms*, surgiram plataformas que permitiram artistas divulgar os seus trabalhos. Na música surgiram os shows em forma de lives nas redes sociais e é algo que terá ainda futuro. No que toca à parte da literatura, as editoras começaram a explorar mais o formato *ebook*, audiolivros e o sistema POD (Print on *Demand*) e, passou a fazer-se leituras em diretos. Métodos estes que continuarão a ser cada vez mais explorados e vistos como uma norma oportunidade para as indústrias criativas e para todo o setor cultural que fará deste canal digital uma nova forma de estar presente para o público e de o cativar para as diversas atividades que promove.

**Pergunta 4.** De que forma, as organizações ligadas às Indústrias Culturais e Criativas, poderão obter retorno financeiro com o uso dos seus canais digitais, tornado assim as organizações economicamente sustentáveis, mesmo em tempo pandémico?

Com a necessidade de um mundo cada vez mais digital, também as organizações, sejam estas com ou sem fins lucrativos, devem adaptar os seus meios de distribuição e comunicação aos seus público-alvo.

Como foi possível analisar, organizações ligadas às ICC, adaptaram os seus meios de comunicação e distribuição ao longo desta pandemia. Através da utilização dos mesmos, muitas das organizações puderam assim continuar a realizar as suas atividades de uma forma adaptada, no entanto poderão surgir questões como de que forma, poderão estas empresas continuar a sustentar-se através destes meios.

Com a capacidade e facilidade dos canais digitais é permitido chegar de uma forma mais rápida e, por vezes, mais económica ao consumidor, muitas organizações em outros sectores atentas a este facto, aproveitam para fazer publicidade através destes canais, desta forma, as organizações ligadas às ICC, poderão conseguir angariar patrocinadores para os seus eventos e garantir uma nova forma de sustento através destes meios.

Para além disso, como vimos no caso específico do Portugal dos Pequenitos, esta foi uma oportunidade de reinvenção da própria forma de venda dos seus produtos e serviços, acessível a todas as organizações. Esta alteração do canal de distribuição pode ser crucial para o sucesso sustentado de várias empresas, sendo que passam a estar disponíveis a qualquer hora para o seu público e, da mesma forma, acabam por fazer expandir o mesmo. Sendo que os produtos e serviços passam a estar disponíveis por 24 horas online, tornam-se acessíveis a todo o mundo, possibilitando assim uma forma mais conveniente de visitar um local, por exemplo, mas através de meios virtuais.

É ainda importante referir o papel das redes sociais para um melhor retorno das atividades económicas, sendo que o publico cada vez mais se encontra online, tornou-se importante para todo o tipo de organizações, ter uma presença nestas mesmas ferramentas. É aqui que se torna possível divulgar a sua atividade de forma gratuita, sempre com o objetivo de atrair mais pessoas e potenciais clientes que, consequentemente, ao adquirirem o produto ou serviço, estarão a gerar retorno financeiro e a contribuir para um desenvolvimento sustentado das entidades.

Para além do já referido, os próprios meios digitais, permitem a utilização de ferramentas, que permite às organizações conseguirem sustentar-se economicamente, como a possibilidade de subscrições com mensalidades, ou mesmo a venda de bilhetes para um evento mais espontâneo, como é o caso de algum espetáculo ou mesmo uma visita guiada virtualmente a um museu.

# O USO DE PLATAFORMAS DE SAÚDE DIGITAL, COMO FERRAMENTA DE MARKETING DIGITAL, DURANTE A PANDEMIA EM PORTUGAL

**Paulo Gonçalves**
*Instituto Politécnico do Porto-ISCAP (Portugal)*

**Cíntia Silva Alves**
**Clarisse Jesus Pereira**
**Márcia Costa Rainha**
**Mónica Rafaela Santos**

**RESUMO:**

O presente artigo tem como finalidade analisar o uso de plataformas de saúde digital - a "Stayaway COVID" e a "Trace COVID-19", como ferramentas de marketing digital, decorrente da ação do Governo Português, do Ministério da Saúde e da Direção Geral da Saúde, como medida de contenção da pandemia COVID-19. Este trabalho procura, assim, fazer uma análise em como a utilização das plataformas de telessaúde, como instrumentos de gestão da saúde e marketing digital, tem sido essencial no rastreio e acompanhamento de utentes da COVID-19, no combate à pandemia.

**ABSTRACT:**

This article aims to analyze the use of digital health platforms - the "stayaway COVID" and The "Trace COVID-19", as digital marketing tools, resulting from the action of the Portuguese government, the Ministry of Health and the General Directorate of Health, as a measure of containment of the COVID-19 pandemic. This work seeks to make an analysis on how the use of telehealth platforms, as tools for Health Management and digital marketing, has been essential in the screening and monitoring of COVID-19 users, in the fight against the pandemic.

## 1. INTRODUÇÃO

A primeira vez que o mundo ouviu falar do Coronavírus, como doença respiratória aguda, foi reportado em Wuhan, na República Popular da China no final de 2019. Desde aí, a pandemia expandiu-se pelo mundo inteiro, estando presente, até à data, em cerca de 220 países e territórios, inclusive Portugal, com um registo superior a 1 milhão de vítimas mortais e mais de 57 milhões de casos confirmados (World Health Organization, 2020).

Dada a novidade do vírus, são muitas as dúvidas relativamente ao modo como o mesmo atua e deve ser combatido. Por esta razão, têm sido adotadas diversas medidas, pelos vários países, como forma de contenção da propagação do vírus da COVID-19.

Portugal não foi exceção no que diz respeito à adoção de medidas para combater a pandemia, tendo sido bastante elogiado, internacionalmente, pelo seu exemplo de controlo do avanço do vírus na primeira vaga (Diário de Notícias, 2020). Este reconhecimento vindo do exterior, deve-se em grande parte, às medidas e iniciativas implementadas no país para facilitar e melhorar o rastreio e o acompanhamento da Covid-19. Dois exemplos são a StayAway Covid, uma aplicação para o telemóvel que tem como principal objetivo "desenvolver uma solução de rastreio digital de contactos para prevenir e mitigar a propagação da COVID-19." (Stayaway Covid, 2020) e a Trace COVID-19, uma plataforma que consiste num "conjunto de medidas adotado para vigilância clínica e epidemiológica, sob a gestão da DGS e SPMS, de acordo com as suas competências orgânicas e estatutárias." (Trace COVID-19, 2020).

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

Ao longo dos anos, a Internet tem vindo a estabelecer-se como um meio de comunicação e meio imprescindível para a venda de produtos, divulgação de marcas e iniciativas e também como meio potenciador de contactos. Vivemos numa era digital e, como tal, os diferentes setores optam, cada vez mais, por usar a Internet e as redes sociais, como base para compartilhar os seus modelos de negócio, devido ao grande alcance que estas possuem.

Sempre que a Web é usada para incentivar ações de marketing, denominamos de marketing digital. Segundo Torres (2018, p. 66), o marketing digital consiste em "utilizar efetivamente as tecnologias digitais como uma ferramenta de marketing, (…) criando uma estratégia de marketing ativa, garantido que ela seja executada e que seus resultados sejam efetivos". Portanto, podemos definir o marketing digital como o conjunto de atividades, táticas e estratégias digitais que as organizações (ou pessoas) executam, com o objetivo de se aproximarem dos seus públicos alvo, atrair novos negócios, desenvolver novos relacionamentos e fortalecerem as suas marcas.

O surgimento da pandemia da Covid-19 criou a necessidade urgente de gerar mecanismos para que todos os setores de saúde fossem capazes de responder, de forma coordenada, a este vírus. Com uma elevada taxa de transmissão e ainda sem qualquer tratamento ou vacina, os governos estão sob grande pressão para tentar controlar o vírus e evitar ao máximo a sua propagação, enquanto lidam com a exaustão e desespero dos profissionais de saúde. No entanto, a COVID-19 permite uma oportunidade em relação a outras pandemias do passado, é a primeira grande pandemia a surgir na era digital, permitindo adotar novas abordagens quanto à sua gestão, pois "a tecnologia da saúde digital pode facilitar a estratégia e resposta pandémica em maneiras difíceis de alcançar manualmente" (Whitelaw, Mamas, Topol, & Spall, 2020, p. 435).

O governo português, ao aplicar estratégias de marketing digital, encontrou, nas plataformas de fácil acesso, uma solução para ajudar no controlo da pandemia, que assolou a população a nível mundial, e na gestão do Serviço Nacional de Saúde. Estas ferramentas não só facilitam o trabalho dos profissionais de saúde, como, também, fornecem bastante conhecimento à população sobre o vírus. Fonte? Falamos da Trace COVID e da Stayaway COVID, plataformas implementadas a nível nacional e que, juntas, são utilizadas por mais de 18% dos portugueses.

### STAYAWAY COVID

A "StayAway COVID" é uma aplicação digital de rastreio de contactos com pessoas infetadas pela Covid-19 que pretende contribuir para diminuir a propagação do vírus da Covid-19(STAYAWAY COVID, sem data; STAYAWAY COVID, 2020). Foi criada por um grupo de investigadores do Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, Tecnologia e Ciência - INESC TEC e foi oferecida ao Governo, tendo o INESC TEC suportado os custos de desenvolvimento da aplicação, cerca de 440 mil euros. A Direção Geral de Saúde (DGS) é a entidade responsável pela gestão da Stayaway COVID.

O objetivo desta aplicação é alertar o utilizador quando o mesmo esteve em contacto com uma pessoa diagnosticada com Covid-19, havendo o risco de transmissibilidade do vírus. Deste modo procura-se parar cadeias de contágio, visto que os utilizadores recebem rapidamente o alerta e atempadamente é avaliada a necessidade de efetuar isolamento profilático e iniciar a autovigilância de sintomas. (SNS24, 2020) A StayAway COVID é, também, mais eficaz do que a identificação manual, que requer que a pessoa infetada se tenha de lembrar e identificar todas as pessoas com quem estabeleceu contacto nas últimas duas semanas. (Tek.Sapo, 2020)

A aplicação encontra-se disponível na App Store, Google Play e App Gallery. A aplicação foi descarregada por mais de 1 milhão de downloads, nas primeiras três semanas, porém, esse número representa apenas quase 10% da população

portuguesa, tendo sido calculado que, cerca de 6,5 milhões de pessoas, tenham em sua posse um telemóvel capaz de correr a aplicação. (Eco.Sapo, 2020) À data de 26 de outubro de 2020, a Stayaway COVID já conta com mais de 2,4 milhões de downloads, tendo sido inseridos 566 códigos e registadas 294 chamadas para a linha SNS24. (TVI24, 2020)

O funcionamento da aplicação é efetuado através do Bluetooth, que emite identificadores aleatórios e, como um radar, recolhe os identificadores que são emitidos por telemóveis próximos, contrariamente ao que muitas pessoas acreditam, a StayAway Covid não utiliza o GPS, ou seja, a informação de localização não é recolhida. (Tek.Sapo, 2020)

Tal como mostra a figura 1, quando entramos na aplicação e não existem contactos com os utilizadores que contraíram o vírus, ela apresenta uma cor verde.

**Figura 1.** Ecrã de início da app quando não há contacto com utilizadores infetados




Fonte: https://stayawaycovid.pt/funcionamento/, acesso em 17/11/2020

Como se vê na figura 2, quando existe um contacto com uma pessoa infetada, a aplicação apresenta uma cor amarela e o utilizador recebe um alerta. Este não é recebido via SMS, mas, sim, através da aplicação. O alerta é enviado para todas as pessoas que tenham estado próximas do utilizador infetado, a menos de 2 metros, durante 15 ou mais minutos. Nesse alerta não é divulgada a identidade ou os contactos da mesma. (Stayaway Covid, 2020)

**Figura 2.** Ecrã da app quando há contacto com um utilizador infetado




Fonte: https://stayawaycovid.pt/funcionamento/, acesso a 17/11/2020

Na app temos também uma área onde as pessoas podem inserir o código do seu teste positivo, código este que é fornecido pelo médico. Quando os utilizadores recebem o alerta, nenhum dado pessoal da pessoa infetada é revelado, assim como demonstra a figura (Stayaway Covid, 2020).

**Figura 3.** Área da app para inserir o código do teste positivo



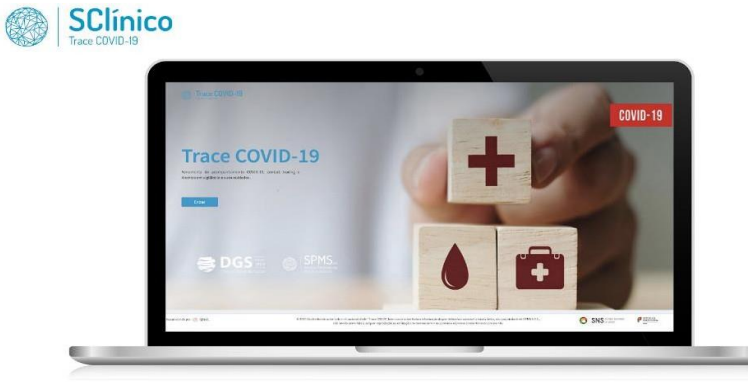

Fonte: https://stayawaycovid.pt/funcionamento/, acesso em 17/11/2020

O grande objetivo "é chegar a todas as pessoas que podem instalar esta aplicação e executar esta aplicação. Pelos nossos cálculos, tão aproximados quanto possível, haverá 6,5 milhões de pessoas que poderão instalar esta aplicação e usá-la" (Oliveira, 2020).

## TRACE COVID-19

Como forma de combate à pandemia internacional, causada pela COVID-19, a DGS desenvolveu, em articulação com os Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS) ver figura 4), a plataforma digital Trace COVID-19 (Trace COVID-19 – SPMS, sem data).

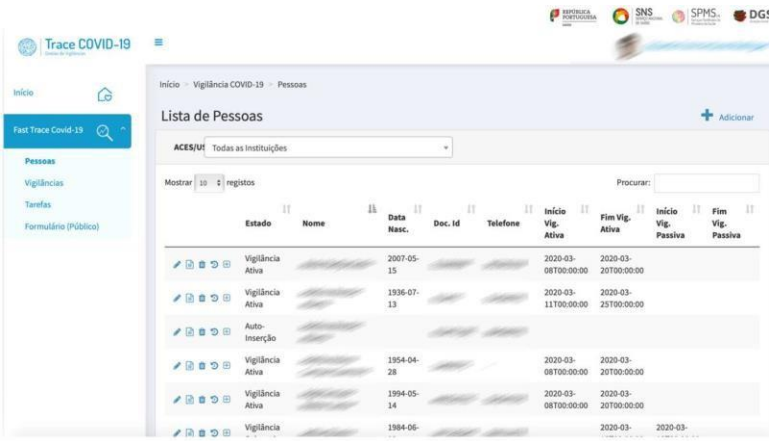
**Figura 4.** Página inicial para entrar na plataforma




Fonte: https://tracecovid19.min-saude.pt/, acesso em 18/11/2020

Tal como podemos observar na figura 5, esta plataforma é uma ferramenta de apoio à telessaúde, que visa acompanhar todos os pacientes COVID-19, apoiar os profissionais de saúde e saúde pública, unidades hospitalares e similares, ao permitir a realização de registos detalhados de informação específica sobre casos, respetivo rastreio de contactos, vigilância ativa e passiva e acompanhamento clínico a doentes com suspeita ou confirmação de COVID-19. A Trace COVID-19, ao gerar tarefas automáticas, garante o correto acompanhamento aos utentes e a realização das vigilâncias (Trace COVID-19 – SPMS, sem data; Trace COVID-19 – SPMS, sem data; Trace COVID-19, 2020).

**Figura 5.** Página do acompanhamento feito aos pacientes com COVID-19




Fonte: https://pplware.sapo.pt/internet/trace-covid-19-ferramenta-da-dgs-para-acompanhar-a-covid-19/?fbclid=IwAR1MazZjoCd4JKs7iT3eQLap2Rp68xFun2O3rhKTUOyaPpMrVlW7XlK7HYg, acesso em 18/11/2020

A Trace COVID-19 tem diversas funcionalidades, tais como, efetuar o rastreio de contactos e vigilâncias de COVID-19 em larga escala por unidade, visualizar dados atualizados em tempo útil e centraliza a informação da gestão de casos, incluindo a linha SNS 24 (Trace COVID-19 – SPMS, sem data; Trace COVID-19, 2020)

A plataforma Trace COVID-19 tem sido imprescindível no apoio à intervenção por parte do corpo clínico e das autoridades de saúde, no acompanhamento e monitorização dos utentes, durante a pandemia. À data de 22 de outubro, já foram registados mais de 1,5 milhões de utentes na Trace COVID-19, que foram monitorizados por cerca de 75 mil profissionais de saúde, que recolheram mais de 2,8 milhões de vigilâncias por telefone (Trace Covid-19 – SPMS, sem data). Esta plataforma digital veio revolucionar o método de trabalho dos profissionais de saúde, que têm aderido, positivamente, à plataforma e a esta nova prestação de cuidados de saúde (Trace COVID-19 – SPMS, sem data).

O acesso à plataforma é reservado a profissionais de saúde, na página web https://tracecovid19.min-saude.pt/, e o login é efetuado com a conta do SPMS do profissional de saúde em questão, tendo por objetivo "desenvolver e manter a vigilância epidemiológica durante a pandemia COVID-19, garantindo a disseminação da informação e apoiando a coordenação da vigilância epidemiológica nacional" (Trace COVID-19, 2020).

Uma vez que o marketing digital utiliza as redes sociais e outros meios digitais como canais para a promoção de ideias, marcas e produtos (Peçanha, 2020), a visibilidade que obtém acaba por ser muito superior à que obteria por meios tradicionais, visto que estamos inseridos numa sociedade tecnológica e digital. Assim sendo, este tipo de marketing revelou-se um aliado e uma ferramenta fundamental no controlo e gestão da pandemia, pois permite o acesso a estas iniciativas a um largo número de pessoas, influenciando-as a integrar estas plataformas nos seus estilos de vida.

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

**Pergunta 1.** Implementar a obrigatoriedade do uso da app StayAway COVID fará com que seja mais eficaz evitar uma propagação maior do vírus?

A eficácia da app StayAway COVID será proporcional à sua utilização, dependendo do número de pessoas que a instalarem e utilizarem. A importância de todos terem o *download* da app feito reside no facto da sua utilização que será apenas eficaz se uma pessoa infetada introduzir o código do seu teste positivo na aplicação para que terceiros sejam alertados da sua exposição. (StayAway Covid, 2020 g).

O objetivo principal é de facto contribuir para evitar uma propagação maior do vírus, interrompendo cadeias de contágio, através do envio da notificação aos que utilizam a aplicação. Deste modo, o uso obrigatório da app fará com que esta informação de saúde pública seja feita uma avaliação mais rápida da necessidade de isolamento e iniciar uma autovigilância de sintomas. O sistema preserva a privacidade dos utilizadores e garante o controlo sobre a sua informação pessoal. Assim, o sistema trabalha apenas com números que são gerados de forma aleatória pela aplicação no telemóvel (StayAway Covid, 2020 g).

**Pergunta 2.** Qual o papel do marketing digital na obtenção de sucesso por parte de iniciativas como a StayAway COVID e a Trace COVID-19?

Em momentos de crise os investimentos em marketing tendem a ser os primeiros a sofrer cortes nos mais diversos segmentos. Porém, a atual pandemia da Covid-19 fez com que o atendimento presencial em consultórios, clínicas e hospitais se tornasse ainda mais importante, assim como sua presença online. Vários estudos mostram que grande parte

da população tem passado mais tempo em casa e também online, quer seja por lazer, por entretenimento, em ensino à distância ou em teletrabalho. Como tal, isto acabou por se revelar uma excelente oportunidade para utilizar os canais digitais com grande adesão para educar o público sobre medidas de prevenção da Covid-19 e também outras doenças relacionadas com esta, para esclarecer dúvidas em relação à pandemia, para acompanhar aqueles em necessidade de atendimento, seja ele por telemedicina ou, se necessário, presencial (Giombelli, 2020).

Portanto, o marketing digital é uma ferramenta estratégica capaz de aumentar a visibilidade deste tipo de iniciativas, levando este tipo serviço ao consumidor, fortalecendo a sua presença e incentivando o consumidor a aplicar estas iniciativas na sua vida.

**Pergunta 3.** Qual a importância das plataformas de saúde digital durante a pandemia?

As plataformas de saúde digital revelaram-se um aliado de grande importância na luta contra o coronavírus por várias razões.

A aquisição digital de dados administrativos pode melhorar drasticamente o acompanhamento atempado da pandemia COVID-19. Os dados recolhidos através de outros serviços fora da área da saúde podem desempenhar um papel crucial na compreensão da pandemia e a previsão do próximo pico. O rastreio de contactos é crucial, tanto no início da pandemia como mais tarde, quando os números diminuírem para níveis controláveis através de outros meios. As entrevistas pessoais ou por telefone têm sido tradicionalmente usadas para rastreio de contatos, no entanto, devido à pandemia, o contacto físico deve ser evitado e as plataformas de saúde digital vieram fortalecer o rastreio de contatos (Murray, Alamro, Hwang, & Lee, 2020).

Em suma, estas plataformas vieram fortalecer a gestão da pandemia e também ajudar os governos e as entidades de saúde a prepararem-se para a COVID-19 e outras doenças futuras.

## 4. CONCLUSÕES:

A constante evolução tecnológica fez com que também adotássemos outras formas de viver em sociedade e novas abordagens foram criadas em contexto de pandemia. A tecnologia tornou-se ainda mais importante para a conexão com familiares e amigos, principalmente depois do aparecimento da nova doença de COVID-19.

Através das plataformas digitais e do marketing digital, o nosso papel na sociedade tornou- se ainda mais importante porque, através da utilização das mesmas, conseguimos ajudar auxiliares e técnicos de saúde no controlo da evolução pandémica, sendo esse o objetivo das mesmas, criar bem-estar social.

No entanto, há dados que revelam ser um problema evidente e que este não depende da app StayAway COVID. À data de 10 de novembro, contava com mais de 2,5 milhões de downloads e havia também informações de que tinham sido gerados acima de 4000 códigos, mas apenas 1306 foram introduzidos. Dados recentes indicam que Portugal já contabilizou mais de 185 mil infetados, mas apenas 3,26% desses receberam o código, ou seja, 6.022 casos positivos (StayAway Covid, 2020 f). Após a receção destes dados, a conclusão a que se chega é que ainda não há uma sensibilização total de todos os intervenientes, tanto por parte dos profissionais de saúde que demoram a gerar os códigos, como da parte de quem testa positivo introduzir o código na app.

Em suma, é evidente que as estratégias de marketing digital foram e são imprescindíveis na luta contra a propagação da nova doença – COVID 19 – atuando de forma pronta, sendo isto de relevância extraordinária, uma vez que surgiu numa era em que toda a gente tem acesso à internet e a meios de informação, o que em pandemias anteriores não aconteceu.

## BIBLIOGRAFIA


COVID-19 (2020 a). Disponível em https://www.dn.pt/mundo/15-elogios-vindos-de-fora-a-portugal-no-combate- ao-virus--12127038.html, consultado a 18/11/2020

COVID-19 (2020 b). Disponívelem https://www.rtp.pt/noticias/mundo/a-evolucao-da-covid-19-no- mundo_i1213866 , consultado a 15/11/2020

COVID-19 (2020 c). Disponível em https://tvi24.iol.pt/sociedade/coronavirus/covid-19-portugal-ja-fez-3-2- milhoes-de-testes-e-stayaway-covid-soma-2-4-milhoes-de-downloads , consultado a 17/11/2020

COVID-19 (n,d). Disponível em https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019, consultado a 19/11/2020

Giombelli, M. F. (2020). Disponível em https://clinicas.doctoralia.com.br/blog/marketing-digital-saude-estrategias- online, consultado a 19/11/2020

Murray, C. J., Alamro, N. M., Hwang, H., & Lee, U. (2020). Digital public health and COVID-19. *Lancet Digital Health Review*, 5(9), 469-470. Doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30187-0

Oliveira, R. (2020). Disponível em https://eco.sapo.pt/entrevista/stayaway-custou-400-mil-euros-app-quer-rastrear- 65-milhoes-de-portugueses/ , consultado a 15/11/2020

Peçanha, V. (2020). Disponível em https://rockcontent.com/br/blog/marketing-digital/, consultado a 20/11/2020 SNS (2020). página web dos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde. Disponível em https://www.spms.min-

saude.pt/2020/10/spms-distinguida-com-mencao-honrosa-healthcare-excellence-pelo-projeto-autoreport-trace-

covid-19/, consultado a 16/11/2020

StayAway Covid (2020 a). Livro de esclarecimento para a utilização da aplicação Stayaway Covid, Disponível em https://stayawaycovid.pt/, consultado a 14/11/2020

StayAway Covid (2020 b). Disponível em https://tek.sapo.pt/mobile/apps/artigos/stayaway-covid-como-funciona- a-app-de-rastreamento-de-contactos-da-covid-19 , consultado a 16/11/2020

StayAway Covid (2020 c). página web dos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde. Disponível em https://covid19.min-saude.pt/app-stayaway-covid-ja-se-encontra-disponivel/, consultado a 17/11/2020

StayAway Covid (2020 d). página web dos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde. Disponível em https://www.sns.gov.pt/apps/stayaway-covid/, consultado a 17/11/2020

StayAway Covid (2020 e). Disponível em https://noticias.up.pt/stayaway-covid-app-desenvolvida-na-u-porto- disponivel-para-download/ , consultado a 17/11/2020

StayAway Covid (2020 f). Disponível em https://pplware.sapo.pt/internet/stayaway-covid-apenas-326-dos- infetados-receberam-codigo/ , consultado a 19/11/2020

StayAway Covid (2020 g). Disponível em https://stayawaycovid.pt/perguntas-frequentes/ , consultado a 19/11/2020 StayAway Covid (sem data), Disponível em https://www.sns24.gov.pt/guia/app-stayaway-covid/ , consultado a

17/11/2020

Torres, C. (2018). A Bíblia do Marketing Digital - *Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na*.

*Internet e não tinha a quem perguntar*, S. Paulo; Novatec Editora 2ª Edição

Trace COVID-19 (2020). página web dos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde. Disponível em https://www.spms.min-saude.pt/2020/07/trace-covid-19/ , consultado a 14/11/2020

Trace Covid (2020). página web dos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde Disponível em https://www.spms.min-saude.pt/2020/04/plataforma-trace-covid-19/, consultado a 16/11/2020

Trace Covid-19 (2020). Disponível em https://pplware.sapo.pt/internet/trace-covid-19-ferramenta-da-dgs-para- acompanhar-a-covid-19/, consultado a 16/11/2020

Whitelaw, S., Mamas, M. A., Topol, E., & Spall, H. G. (2020). Applications of digital technology in COVID-19 pandemic planning and response. *Lancet Digital Health Review, 2*(8), 435-440. Doi:10.1016/S2589- 7500(20)30142

# TWITTER COMO HERRAMIENTA DE MARKETING POLÍTICO 2.O: EL CASO DE LAS ELECCIONES PRESIDENCIALES EN EEUU 2020

**Aritza López de Guereño Zarraga**
*(Universidad País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea)*
**Beñat Urrutikoetxea Arrieta**
*(Universidad País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea/Mondragon Unibertsitatea)*

**Irene Jiménez Zumalde**
**Naia Goitia Lapeyra**

**RESUMEN:**

El marketing político tiene sus orígenes en la antigua Grecia, pero no fue hasta la década de 1930 cuando se hizo el primer spot político. A partir de entonces, unas décadas más tarde, su uso empezó a evolucionar y a profesionalizarse, especialmente entre los partidos políticos de Estados Unidos de América (EEUU). Uno de los canales importantes a la hora de desarrollar el marketing político fue la televisión. Más tarde las campañas políticas comenzaron a utilizar Internet. En los últimos años se han beneficiado de las nuevas tecnologías, el marketing ha ido evolucionando, llegando así al conocido como Marketing Político 2.0. De esta forma, las campañas políticas empezaron a tener la importancia que tienen hoy en día en los medios de comunicación y en las redes sociales.
Los comicios celebrados en 2016 y 2020 no han tenido nada que ver con las anteriores elecciones presidenciales en EEUU. El uso de las redes sociales ha sido de gran importancia a la hora de ganar votantes durante la campaña y esto se ha visto reflejado en los resultados. Entre las redes sociales más utilizadas, Twitter ha demostrado ser un canal de especial relevancia a la hora de crear opinión y segmentar los mensajes electorales. Este trabajo traza todo este proceso empezando por los orígenes del marketing político hasta llegar al actual poder que tiene la Web 2.0 en la política.

**PALABRAS CLAVE:**

Elecciones EEUU, Marketing Político, comunicación política 2.0, redes sociales, Twitter.

**ABSTRACT:**

The political marketing has its origin in ancient Greece but it wasn't until the 1930' that the first political spot was made. Decades later the political marketing developed and its use was professionalised, especially among the political parties of the United States of America (US). Television was an important channel, where the political marketing developed. Later on, political campaigns started using the Internet. Political marketing recently has benefited from the new technology and it has evolved to what we know as Political Marketing 2.0. Thus, political campaigns began to have the importance they have nowadays in the media and on social networks..
The 2016 and 2020 elections in the US had nothing to do with the previous ones. The use of social media had a great importance in terms of the way new votes were obtained and this was reflected in the results. Among the most used social networks, Twitter has proven to be an especially relevantl when it comes to creating opinion and segmenting electoral messages. This project explains all the process starting from the origin of political marketing to the current power that Web 2.0 has in politics.

## 1. INTRODUCCIÓN:

En este trabajo se hará un análisis histórico de la evolución que ha sufrido el marketing político desde sus inicios hasta llegar a convertirse en el Marketing Político 2.0 y como ha pasado a convertirse en marketing político 2.0. El objetivo del trabajo es identificar las razones por las que se debería utilizar el marketing político 2.0, las herramientas adecuadas para su práctica y el impacto que tiene en la sociedad.

El 4 de julio de 1776, se redactó la Declaración de Independencia de los Estados Unidos de América (en adelante EEUU). En esta declaración las trece colonias norteamericanas se auto-definieron como nuevos Estados soberanos e independientes y ya no reconocían la soberanía británica. Una vez conseguida la independencia, las colonias tuvieron que llegar a acuerdos. En 1787, 55 representantes de las antiguas colonias se reunieron en Filadelfia para redactar una nueva Constitución, a través de la cual se creó un único gobierno federal, estableciendo un régimen republicano y democrático. El primer presidente fue George Washington, quien se presentó de manera independiente y fue elegido por unanimidad de votos electorales en 1789. Fue a partir de entonces que se empezaron a crear los partidos políticos. En esa época solo votaban hombres blancos con propiedades. Con la extensión del sufragio universal, las campañas electorales fueron evolucionando hasta convertirse finalmente, en lo que son hoy en día: una constante presencia en los medios de comunicación y en las redes sociales.

El presidente del gobierno federal es elegido para un periodo de cuatro años y no puede ejercer más de dos mandatos. La elección se realiza el primer martes después del primer lunes del mes de noviembre. Los electores del Colegio Electoral emiten formalmente sus votos el primer lunes después del segundo miércoles de diciembre. El 6 de enero, el Congreso recibe los votos electorales de los estados con el objetivo de recontarlos y certificarlos. Finalmente, el 20 de enero se celebra la ceremonia de investidura. Para ganar las elecciones, el candidato debe obtener 270 votos electorales, es decir, la mayoría absoluta. Esta no siempre coincide con el voto popular, de hecho, ha habido cinco ocasiones en las que el candidato con más votos populares no ha resultado elegido. (Ureña, Gúenechea, Campos, 2020). De cara a las elecciones presidenciales del 3 de noviembre de 2020, en EEUU se presentaron más de 30 candidatos, aunque la atención se centra casi en su totalidad en las candidaturas republicana, Trump-Pence y la demócrata, Biden-Harris. De hecho, desde hace más de 160 años el gobierno de EEUU ha ido alternándose entre el partido republicano y el partido demócrata (La Vanguardia, 2018).

Estados Unidos cuenta con una superficie total de 9.826.675 Km² (incluyendo territorios y agua). Si contáramos solamente los 50 estados y el Distrito de Columbia, son 664.709 Km². Respecto a la población, el US Census Bureau actualiza el censo cada 10 años. El último en realizarse ha sido este año y se han contabilizado 327,35 millones de habitantes. De este número de habitantes, el 60,4% son blancos, el 18,3% representa a la población hispana, el 13,4% afroamericanos y el 6,0% asiáticos. En cuanto a la religión, el 45,5% son protestantes, el 20,8% católicos romanos, el 1,6% cristianos y el 5,4% otros. Por otro lado, el 20,8% no están afiliados a ninguna religión. De este número de personas, los mayores de 18 años con ciudadanía estadounidense pueden votar. En 2016 votaron un total de 138.846,571 personas y en 2020 ha habido un total de 158.731,694 votos (McDonald, 2020).

Como podemos ver, este país tiene una gran dimensión respecto a la población y una gran diversidad cultural. Por lo tanto, a la hora de hacer campañas electorales, es necesario segmentar esta población y utilizar las herramientas que mejor se adaptan a cada subgrupo del censo electoral. Las redes sociales, pueden ser de gran ayuda en esta situación. En este sentido, las redes sociales más usadas son Facebook, Instagram, Youtube, Whatsapp, Twitter y Linkedin. De acuerdo con varios estudios que Pew Research Gate ha llevado acabo, el 23% de los usuarios de Estados Unidos afirman haber cambiado su punto de vista respecto a temas políticos o sociales por las redes sociales. Entre las RRSS mencionadas, Twitter es una de las más centradas en las noticias: 7 de cada 10 usuarios de Twitter conocen las noticias mediante esta red social. Al centrarnos en esta red social, hemos averiguado que el 22% de los adultos de Estados Unidos es usuario de Twitter y aproximadamente el 42% de estos usuarios afirman haber usado la red social para discutir sobre temas políticos.

La mayoría de los adultos estadounidenses apenas tiene publicaciones en Twitter, mientras que una pequeña parte de los usuarios son muy activos. De estos usuarios activos, la mayoría son demócratas y son los que producen el 69% de los tuits, por otro lado, los republicanos producen el 26%. Por último, es destacable el hecho de que el ex presidente Barack Obama tiene el 31% de seguidores adultos estadounidenses, mientras que el actual presidente Donald Trump tiene el 20%.

## 2. DESARROLLO DEL CASO:

### Origen y definición del marketing político

Para comprender las características particulares del marketing político, partiremos desde el concepto general de marketing. Según la definición aprobada por la American Marketing Association (AMA, 2017), el marketing agrupa un "conjunto de instituciones y procesos, de creación, comunicación, transmisión e intercambio de ofertas, que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad". La misma asociación ha definido el marketing político (AMA, 2015) como "marketing diseñado para influir en el público objetivo para votar por una persona particular, partido o propuesta".

El nacimiento del término marketing político se le achaca a Stanley Kelley, un reconocido analista político de mediados del siglo anterior (Kubacki, 2015; Wring, 1997; Henneberg, 2008) en la obra Professional Public Relations and Political Power en 1956. Este primer uso se debe al crecimiento de la comunicación política en los años treinta. Partiendo de esa primera definición otros autores dieron nuevas definiciones: Downs (1957) en su libro "An economic theory of democracy" investiga sobre el comportamiento del elector desde una perspectiva económica, Nimmo (1970) en su libro "The Political Persuaders" analiza las campañas electorales y las técnicas de persuasión de masas desde una perspectiva científica y Rothschild (1978) en el artículo "Political advertising: a neglected policy issue in marketing" hace un estudio de la eficacia que tiene la publicidad política, la segmentación y la elaboración de política públicas.

Bajo este marco conceptual general podemos definir el marketing político de la siguiente manera:

- Niffenegger (1989) basándose en la definición de marketing, define el marketing político como "el uso de las herramientas clásicas de la mezcla de marketing para campañas políticas".
- Uno de los autores más reconocidos Bruce I. Newman (1999) da la definición clásica de este concepto: "la aplicación de los principios y procedimientos del marketing en campañas políticas por varios individuos y organizaciones (...) que buscan conducir la opinión pública, defender sus propias ideologías, ganar las elecciones, aprobar leyes y referendos en respuesta a las necesidades y deseos de personas y grupos específicos de una sociedad".
- Otro autor muy relevante en esta rama del marketing, Maarek (2011) que dice que el marketing político "se trata de un proceso complejo, el resultado de un esfuerzo más global, que involucra todos los factores de la comunicación política del candidato. El marketing político es el método general de comunicación política".

Las enormes similitudes entre ambos conceptos confirman que el marketing político debe entenderse como una práctica basada en los fundamentos básicos del marketing en general, donde la diferencia principal se refiere al contexto particular en el que se desarrolla. Como si de un sector empresarial específico se tratara (automoción, banca, distribución comercial, ...), estaríamos hablando de la práctica de marketing que se desarrolla en el "sector político".

El uso del Marketing Político se empezó a profesionalizar en los años 30 al crearse la consultora de servicios electorales Campaigns Inc. (García, 2015). Este uso profesionalizado y extendido queda reforzado cuando observamos que los partidos políticos desarrollan cada vez más acciones de marketing, desde las instituciones públicas que dirigen, más allá de los periodos electorales. Cada vez son más comunes, por ejemplo, las campañas de publicidad que pretenden generar cambios de comportamiento en la sociedad y que se llevan a cabo desde una administración pública; entre las más conocidas podemos destacar las numerosas campañas de la Dirección de Tráfico española (DGT) para la prevención de los accidentes en la carretera, fomentando el cumplimiento de las normas de conducción obligatorias.

### Origen y evolución de la práctica profesional del marketing político

El marketing político ha sido una actividad que ya era utilizada en la antigua Grecia para tratar de comunicar las ideas políticas de la mejor manera posible con el objetivo de ganar adeptos. A pesar de que se trata de una disciplina y preocupación muy antigua, desde la tercera década del siglo XX ha vivido una gran evolución y es desde esta fecha donde encontramos su creciente profesionalización, principalmente en EEUU.

El primer gran cambio en la política y en el marketing político del siglo XX ocurre en 1928 cuando se hace el primer spot político. A pesar de que lo anterior tiene una gran importancia, no es comparable a lo que supuso el nacimiento de los sondeos de opinión que impulsó por primera vez el presidente Rooselvent en 1933 (Valdez & Huerta, 2013). Junto a los sondeos también creó los "Fireside chats" que eran charlas que llevaba a cabo en la radio donde hablaba de temas de interés públicos como el desempleo o la lucha contra el fascismo en Europa (History, 2010).

Unas décadas más tarde se celebraron las elecciones más impactantes desde el punto de vista del marketing: las elecciones de 1952. Estas elecciones se hicieron famosas por un mayor uso de los spots publicitarios y de la relevancia que tuvieron

los mismos. Cabe destacar que uno de los spots más importantes de la campaña de Eisenhower lo produjo el hermano de Walt Disney: "I like Ike". Esta campaña es también la primera en la que se contrataron a profesionales del marketing para gestionar la misma. Este hecho fue decisivo porque el candidato a las primarias que partía en desventaja acabó siendo el candidato a las elecciones.

En los años 50, cuando la televisión empezaba a estar cada vez en más hogares, el 40% de los hogares norteamericanos disponía de ella, se empezó a celebrar lo que se ha vuelto el momento más destacado de las elecciones estadounidenses: el Debate. La generalización de la televisión en Estados Unidos es uno de los factores por los que el marketing político se desarrolla ahí en gran medida, mientras que en Estados Unidos el 40% de los hogares tenía una televisión, en Francia solo el 4% disponía de ella.

En las elecciones de 1960, John Fitzgerald Kennedy aprendió a cómo comportarse delante de las cámaras y esta fue una de las razones que le permitieron ser el ganador del debate. Este cambio ocho años más tarde es lo que se considera el nacimiento del Marketing Político moderno.

**Marketing político 2.0: definición y evolución de su práctica profesional en EEUU**

Atendiendo a las situaciones en las que se da el Marketing Político 2.0 podemos concluir ciertas características propias de esta rama. Para ello nos basamos en las definiciones de Marketing y de Marketing que se han citado anteriormente y ciertas tendencias que se están dando en el Marketing, llamadas el Marketing 2.0.

Para empezar a definir este concepto, lo primero que hay que destacar es que se trata de una comunicación bilateral, es decir, se trata de medios de comunicación que permiten no solo mandar un mensaje, sino que también permite recibir respuestas de estos a los que llega el mensaje. En Twitter, cuando alguien escribe y comparte una idea, los que leen el mensaje o muchos de ellos comparten también lo que esa idea les supone. Esto supone que la comunicación es horizontal.

Estas formas de comunicación también son individuales y públicas, esto es, son mensajes ligados a una persona en concreto, se ligan con una persona más que con una entidad. Además, son públicos ya que una vez que se publican el acceso a estos mensajes está en las manos de cualquier persona al no tener que ser ni parte de estas redes sociales para acceder a esos mensajes.

Junto con todo lo anterior, estas plataformas permiten acceso inmediato al contenido, no ocurre como ha pasado con medios de comunicación anteriores que se necesitaba tiempo para llegar al nicho al que se quería llegar, y ahora esto permite llegar directamente cuando se emite el mensaje.

A continuación, mostraremos cómo ha evolucionado el marketing político moderno de los años 80 al marketing político 2.0 que se desarrolla actualmente en Estados Unidos. Podemos destacar dos momentos importantes como precursores del marketing político 2.0:

- El primer momento lo encontramos en 2008, en las primeras elecciones que ganó el candidato Barack Obama. En esta campaña se incorporaron por primera vez estas plataformas con millones de usuarios, al verse claro que era una plataforma adecuada para llegar a los votantes. No solo se hizo un uso profesional de estas redes, también los jóvenes seguidores de Obama las usaron para animar a sus amigos para ir a votar. Estas elecciones fueron las primeras en las que los medios tradicionales usados en el último siglo pasaron a un segundo plano, ya que las plataformas online pasaron a ser el medio de comunicación más usado. En este caso no se habla de un solo de las redes sociales como sí pasó en las elecciones de 2016, en este caso se trata de otras plataformas online como pueden ser los juegos, e-mails y SMS. El uso de estos medios supuso llegar a un nuevo nicho de votantes al que no se llegaba usando los medios tradicionales. A partir de ese momento quedó clara la influencia que podían tener estas mismas y su uso se generalizó entre los candidatos a elecciones.

- En segundo lugar, en las elecciones presidenciales de EEUU del año 2016. En estas elecciones el papel que jugaron las redes sociales, sobre todo Twitter y Facebook fue un gran condicionante para los resultados y merece la pena analizar cómo logró Trump que tuvieran esa importancia. Trump logró este hito gracias a las estrategias que llevó a cabo en las dos redes sociales mencionadas anteriormente. La primera estrategia que se va a analizar es la que usó en Twitter. Esta estrategia se basaba en los siguientes seis factores: 1) La implicación personal que demostraba Trump en Twitter. 2) La espontaneidad y naturalidad con la que tuiteaba. 3) El contenido de los tweets iba dirigido a los ciudadanos estadounidenses enfadados con la política tradicional. 4) El contenido políticamente incorrecto que atrajo a un sector de los que serían sus votantes. 5) La identificación clara de un enemigo en todo momento. 6) La influencia de Twitter sobre la agenda mediática. Estos seis factores hicieron que el Twitter de Trump fuera noticia casi a diario a lo largo de la campaña electoral y que más gente lo conociera y conociera su forma de hacer política que parecía ser lo que los votantes buscaban.

Frente a este uso casi constante de Trump para crear problemas que no existían y dar voz a los estadounidenses que no estaban de acuerdo con la política tradicional, un equipo de personas controlaba la cuenta de la candidata demócrata Clinton. Este uso profesional no pudo hacer frente a Trump ya que no supo adaptarse a las nuevas tendencias en el electorado. Además, se puede decir que el uso que hacía Clinton del Twitter iba dirigido a los que ya eran sus votantes y que no supo acercarse a nuevos votantes como sí hizo su rival.

La otra red social en la que cabe destacar la forma de actuar de Trump es Facebook. Gracias a las funciones que tiene esta red social, Trump y sus seguidores fueron capaces de crear una realidad alternativa que se basaba en lo que se ha denominado la posverdad. La posverdad alude a la distorsión deliberada de una realidad, que manipula creencias y emociones con el fin de influir en la opinión pública y en actitudes sociales.

Esta realidad alternativa fue suficiente para que mucha gente viera en Hilary Clinton una mujer corrupta y la continuación de la política tradicional que tanto disgustaba a gran parte de los estadounidenses. También le sirvió a Trump para que sus seguidores no tuvieran acceso a las noticias que lo relacionaban con varios escándalos y que en la medida en que conocían esas noticias no creyeran lo que decían.

Por último, hace falta ver el papel que ha jugado Twitter en las elecciones de Estados Unidos este mismo año. A través de este análisis se quiere conocer si fue una circunstancia momentánea la influencia que Twitter tuvo en las elecciones de 2016 o si esta influencia se va a mantener y los candidatos van a tener que hacer un mayor uso de esta red social para poder ganar sus elecciones.

**Elecciones presidenciales 2020: Uso e impacto de Twitter como canal de comunicación 2.0**

La presencia de Donald Trump y Joe Biden en las redes sociales es parecida, ya que ambos tienen perfiles en las mismas redes sociales: Twitter, Instagram, Facebook y Youtube. En relación a estas redes sociales es curioso el uso que hacen ambos de estas plataformas y como en cierto sentido las situaciones de las elecciones anteriores se repiten.

Los estadounidenses no postean muy a menudo en Twitter. Ante esto encontramos unos usuarios muy activos en redes sociales que crean el 92% de los Twitts de los Estados Unidos y entre estos los usuarios demócratas twittean casi el doble que los republicanos. En cuanto al perfil de estos usuarios hay que decir que se trata de personas más jóvenes y con estudios superiores que los que no usan la red social y en el caso de los demócratas estos también son más liberales, mientras que los republicanos son igual de conservadores. Los usuarios republicanos twittean menos que los demócratas, pero siguen a más cuentas y tienen más seguidores.

En relación al uso específico de la plataforma de RRSS Twitter la primera cuestión a analizar es la descripción de los perfiles que tiene cada uno de ellos en esta red social.

- Donald Trump se presenta como “45th President of the United States of America”, es decir, el 45º Presidente de los Estados Unidos de América.
- Joe Biden tiene una descripción algo más larga y que da más detalle: “Senator, Vice President, 2020 Candidate for President of the United States, husband to @DrBiden, proud father & grandfather. Loves ice cream, aviators & @amtrak” o “Senador, Vicepresidente, Candidato a Presidente de los Estados Unidos de América en 2020, marido de @DrBiden, padre y abuelo orgulloso. Les gusta el helado, los aviones y @amtrak.

Los dos se presentan de manera muy diferente y parece que en este punto podemos encontrar un cambio respecto a las elecciones de 2016, porque Joe Biden es más natural que Trump, que parece hacer referencia a la política tradicional.

En cuanto a la importancia y el impacto de ambos candidatos en Twitter hay que mencionar que se trata de cuentas muy mencionadas. En el estudio llevado a cabo por Pew Research Gate (2020) se menciona que el 12% de los participantes twitteo algo sobre Donald Trump, el 12% de los republicanos y el 13% de los demócratas, él fue el más twitteado. Joe Biden fue la tercera cuenta más twitteada (la segunda fue YouTube) y se mencionó por el 6% de los participantes, el 6% de los republicanos y el 7% de los demócratas.

En cuanto al uso que han hecho los candidatos se va a analizar el perfil de Twitter de cada uno de los candidatos:

Donald Trump ha twitteado 3180 veces en el periodo del 16 de agosto de 2020 al 29 de octubre del mismo año, es decir, 43 tweets por día de los cuales 1392 fueron retuiteados, un 44% del total. En ese periodo de tiempo ha citado 359 usuarios y ha respondido 81 veces. En 619 tweets ha incluido un link y en otros 181 ha incluido algún hashtag. A 1781 tweets, el 56% del total, le dieron 40463195 veces a me gusta y fueron favoritos 177745618 veces. El hashtag que más uso fue #MAGA, que lo usó 95 veces. Su tweet más retuiteado fue el del 2 de octubre en el que anunciaba que él y su mujer habían dado positivo en COVID-19, que también fue el tweet al que más veces se le ha dado favorito.

Joe Biden ha twitteado 3200 veces entre el 3 de diciembre de 2019 al 28 de octubre de 2020, es decir, 9,65 tweets al día y de estos fueron retuiteados 176, el 6%. En este periodo ha citado a 437 usuarios y ha respondido 98 veces. En sus tweets ha compartido 1347 links y ha utilizado 257 hashtags. Al 94,5% de sus tweets, es decir, 3024, le dieron a me gusta 32549082 veces y fueron favoritos 180090248 veces. El hashtag que más ha usado es el #demdebate, que lo usó 67 veces. El tweet que más me gustan ha tenido es del 24 de abril de 2020 en el que decía "I can't believe I have to say this, but please don't drink bleach" (No me puedo creer que tenga que decir esto, pero no bebáis lejía); y el tweet que más favoritos ha tenido es el 30 de septiembre de 2020 en el que decía: "Donald Trump is the worst president we've ever had" (Donald Trump es el peor presidente que hemos tenido).

En cuanto al papel que ha jugado en estas elecciones Twitter es importante mencionar la nueva función que tiene la red social que verifica hasta cierto punto la información que se da en los tweets. Esto ha supuesto que las fake news jugaron un papel tan importante en las elecciones pasadas. Sobre todo, esta función se ha destacado tras las elecciones cuando Trump puso en duda el sistema de conteo.

**3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:**

**Cuestión 1.** ¿Cuáles consideras que son las razones principales que explican la aparición y creciente uso del marketing político 2.0 en EEUU?

Como ya hemos mencionado, el sistema es indirecto, por lo tanto, los votantes eligen a los electores y estos emiten el voto en su nombre. Cada uno de los 50 estados tiene un número diferente de electores. Entre estos estados, los llamados "swing states" o "estados bisagra" son claves para obtener la victoria. Los estados alternan entre un partido y otro y la diferencia entre candidatos es muy pequeña. Esta pequeña diferencia decide quién gana las elecciones en los últimos instantes. Los llamados "estados bisagra" son: Florida (29 electores), Carolina del Norte (15 electores), Arizona (11 electores), Ohio (18 electores), Georgia (16 electores), Iowa (6 electores), Pennsylvania (20 electores), Wisconsin (10 electores) y Michigan (16 electores).

Como podemos ver, la dimensión del censo electoral es muy amplia y por lo tanto es necesario segmentar. De acuerdo con los datos de 2016 del United States Census Bureau, de las mujeres censadas, votaron el 64% y de los hombres censados, el 60%. Asimismo, según datos de 2016, el 36% de la población estadounidense es conservadora y el 25% liberal.

Para poder llegar a todos los subgrupos del censo electoral, los candidatos a presidente se valen de herramientas tecnológicas. Las más adecuadas hoy en día, son las redes sociales. En 2017 eMarketer elaboró un estudio sobre el tiempo que los estadounidenses dedican a las redes sociales. Según este estudio, los estadounidenses pasan un promedio de 12 horas por día con los principales medios. Además, hoy en día, 223,03 millones de personas son usuarias de distintas redes sociales y como hemos mencionado al principio de este trabajo, el 23% de los usuarios, cambian su punto de vista social y político por este tipo de plataformas.

**Cuestión 2.** ¿Cuáles son las razones para el uso preferente de Twitter como herramienta de comunicación política 2.0?

- Permite la conversación con el ciudadano: Twitter permite el contacto directo y el diálogo con los ciudadanos. Twitter permite la comunicación bidireccional y que se produzca feedback entre el político y los ciudadanos.
- Es una herramienta de comunidad interna y genera comunidad: los seguidores, militantes y simpatizantes pueden sentirse más protagonistas de la acción política y acuden cuando los partidos les necesitan.
- Twitter es ya el medio más pegado a la actualidad: Twitter es una red social que tiene un componente informativo, ya que muchas personas se informan por primera vez a través de la misma. ya que es un medio gratuito para el que no necesitas ni un ordenador para informarse.
- Ayuda a los políticos a pensar y hablar en "titulares" y, por tanto, a ser mejores portavoces: cuando se pretende comunicar es importante ser breve, es decir, condensar en pocos segundos las ideas principales que se quieren lanzar y Twitter permite hacer esto al tener un límite de 140 caracteres.
- Humaniza a los políticos y aumenta la empatía hacia ellos: los políticos usan las redes sociales no solo para compartir sus ideas políticas, sino que también reflejan sus hobbies, opiniones personales y aspectos de su vida privada para acercarse más a los votantes.
- Es un termómetro social: Twitter refleja la situación en la que las personas se encuentran en todo momento gracias a ser un medio de comunicación constante y que no solo refleja la situación en un momento concreto como ocurre con los sondeos.

**Cuestión 3.** Elabora una tabla distinguiendo las diferencias más significativas entre el marketing de productos y servicios y el marketing político.

| | **MARKETING DE SERVICIOS Y PRODUCTOS** | **MARKETING POLÍTICO** |
|---|---|---|
| FIN | Busca el rédito en términos económicos | Busca retorno en términos electorales |
| MOMENTO | Las decisiones las toman a largo plazo | La decisión la toman en un día |
| EFECTO | Limitado | A un gran número de personas |
| PRECIO | Conocen cuando compran | No lo conocen cuando votan |
| DECISIONES | Individuales | Colectivas |
| GANADOR ÚNICO | Solo en monopolio | Siempre |
| PRODUCTO | Tangible, en general | Siempre intangible y complejo |
| NUEVAS MARCAS | A menudo | Muy remoto |
| TENDENCIAS | Mantener el liderazgo en el mercado | Perder apoyo cuando las ideas no son bien recibidas |

**4. CONCLUSIONES:**

Tal y como se planteó al comienzo del trabajo, a lo largo de las páginas que componen el caso se ha hecho un análisis histórico de los medios de comunicación y de la transformación que han sufrido las redes sociales, sobre todo, en lo que respecta a la evolución del marketing político. En este análisis se ha podido reflejar la evolución del marketing político al marketing político 2.0. Las razones para explicar esta transformación se pueden recoger en tres. El primer factor a tener en cuenta es la evolución que ha sufrido internet, sobre todo en lo que se refiere a comunicación, ha pasado de ser un canal de difusión de mensajes a ser un canal de comunicación bidireccional, donde no solo se envían mensajes, también se reciben respuestas. La segunda razón es el gran crecimiento que ha sufrido la población y la segmentación que se ha dado en la misma, por lo que los mensajes se tienen que adaptar dependiendo de a quién va dirigido y la mejor plataforma para lograrlo son las redes sociales. Por último, como ya se ha dicho el cambio que ha sufrido la comunicación política que ha pasado de tener un objetivo de difusión a ser un medio de comunicación bidireccional. Tras el análisis que se ha hecho de la evolución del marketing político se ha podido llegar a la conclusión de que Twitter es la mejor herramienta para el marketing político, ya que cumple con todas las tendencias que se están dando en la sociedad y el ámbito político.

Como hemos mencionado al principio del trabajo, EEUU tiene una gran población y esta es muy diversa culturalmente. Esta ha podido ser la razón por la que el país haya sido pionero en utilizar todos los recursos que se les ofrecían para llevar a cabo campañas electorales, evolucionando así del marketing político, al marketing político 2.0.

El uso de las nuevas tecnologías empezó con la televisión. Esto dio un gran empujón al marketing político cuando el famoso debate presidencial empezó a emitirse. A medida que las tecnologías han ido evolucionando y mejorando, aparecieron nuevas herramientas que los candidatos a presidente han sabido aprovechar. Este es el caso de las webs, los juegos online y las RRSS.

Las elecciones de 2016 siempre serán recordadas por el uso que Donald Trump le dio a Twitter. La naturalidad con la que publicaba tuits hizo que consiguiera nuevos votantes. Junto con eso, empleó las redes sociales para condicionar las visiones sociales y políticas de las personas, radicalizando el pensamiento de la población.

En estas últimas elecciones en noviembre de 2020, cuando Trump empezó a declararse presidente cuando todavía el recuento de votos no había acabado, las redes sociales empezaron a poner un mensaje informativo debajo de las publicaciones en las que se decía que Trump había salido victorioso, desmintiendo este mensaje. De la misma forma, el día que Joe Biden consiguió la victoria sobre Trump, las redes sociales empezaron a poner un mensaje informativo sobre la victoria de Biden en las publicaciones en las que se mencionaba su victoria en las elecciones. Esto significa que las RRSS están encontrando maneras para desmentir las llamadas “fake news”. Puede que la herramienta de desmentir los “fake news” no sea una herramienta muy desarrollada de momento, pero es muy posible que los responsables de la plataforma la desarrollen, sobre todo para usarla en situaciones como las elecciones políticas.

## BIBLIOGRAFÍA:


Castro Martínez, L. (2012). El marketing político en Estados Unidos: el caso Obama. Norteamérica, 7(1), 209-222.

Downs, A. (1973). *Teoría económica de la Democracia.* España: Aguilar.

Gelpi Texeira, R. (2018). *Política 2.0: las redes sociales (Facebook y Twitter) como instrumento de comunicación política. Estudio: caso Uruguay* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Guzmán, C.H. (2001). *Marco histórico. Mercadotecnia Política - Elecciones y Gobiernos*. Buenos Aires: Terifario, 11-48

Kelley, S. (1956). *Proffesional Public Relations and Political Power*. The Johns Hopkins Press.

Maarek P. (2011). *Campaign communication and political marketing.* EEUU: Wiley-Blackwell.

Maarek, P. (1997). *Marketing político y comunicación. Claves para una buena información política.* España: Paidós.

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2019). Estados Unidos. Oficina de información diplomática.

Newman, B. I. (1999). *The handbook of Political Marketing.* EEUU: Sage

Newman, B. I. (1999). *The mass marketing of politics. Democracy in an age of manufactured image.* EEUU: Sage

Niffenegger, P. B. (1989). "Strategies for success from the political marketers". *The journal of Consumer Marketing*, 6, 45-51

Nimmo, D. (2000). *The political persuaders: the techniques of Modern Election Campaigns.* EEUU: Routledge.

Pérez Múnera, C. A.(2016). *Comunicación y marketing político: guía práctica para ser elegido y gobernar con excelente reputación*. Colombia: Publicaciones Vid.

Postigo, M. A. L. (2012). Campaña en la red: estrategias de marketing electoral en Internet. Redmarka: revista académica de marketing aplicado, (8), 177-199.

Rivero Casa, J, y Huerta Montiel, R. (2017). *Breve manual de Marketing Político*. México: Vanguardia Política Consultores, S.C.

Rodríguez Andrés, R. y Ureña Uceda, D. (2011): "*Diez razones para el uso de Twitter como herramienta en la comunicación política y electoral*", en Comunicación y Pluralismo, n. 10, pp. 89-116

Rodríguez-Andrés, R. (2018). *Trump 2016: ¿presidente gracias a las redes sociales?*. Palabra Clave, 21(3), 831-859.

Rothschild, M. L. (1978). *Political advertising: a neglected policy issue in marketing.* Journal of Marketing Research.

Twitology. Perfiles de Joe Biden y Donald Trump.

Ureña, D., Güenechea, J. and Campos, F., 2020. *Guía Práctica De Las Elecciones De 2020*. Madrid: The Hispanic Council.


## WEBGRAFÍA:


Campañas, DGT (2020).Retrieved 20 November 2020, from http://www.dgt.es/es/la-dgt/campanas/

Elecciones presidenciales en Estados Unidos | USAGov. (2020). Retrieved 18 November 2020, from https://www.usa.gov/espanol/proceso-electoral

eMarketer Updates US Time Spent with Media Figures - eMarketer. (2020). Retrieved 18 November 2020, from https://www.emarketer.com/Article/eMarketer-Updates-US-Time-Spent-with-Media-Figures/1016587

Internet and Technology. Retrieved 18 November 2020, from https://www.pewresearch.org/internet/

La vanguardia. (2018). Estados Unidos, un país con dos partidos. From https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20180115/434240073533/estados-unidos-dos-partidos.html

McDonald, M. (2020). United States Elections Project. Retrieved 18 November 2020, from http://www.electproject.org/

Participation in Presidential Elections by Sex Since 1980. Retrieved 18 November 2020, from https://www.census.gov/library/visualizations/2020/comm/participation-president-election.html

Pew Research Gate (2020). Differences in how democrats and republicans behave on twitter. Disponible en: https://www.pewresearch.org/politics/2020/10/15/differences-in-how-democrats-and-republicans-behave-on-twitter/

Room, T. (8 de noviembre de 2020). Twitter labels Trump's latest claim about election fraud as "disputed" but doesn't limit dissemination. The Washington Post. https://www.washingtonpost.com/technology/2020/11/07/trump-election-outcome-tweet-label/

Saad, L. (2020). U.S. Conservatives Outnumber Liberals by Narrowing Margin. Retrieved 18 November 2020, from https://news.gallup.com/poll/201152/conservativeliberalgapcontinuesnarrowtuesday.aspx?g_source=liberal&g_medium=search&g_campaign=tiles

# *Competitividade empresarial e coesão social numa perspetiva de marketing territorial*

# THE ROLE OF SUSTAINABILITY IN DOWRY: EVIDENCE IN PAKISTAN

**M. Mercedes Galán-Ladero**
*(University of Extremadura, Spain)*
**Clementina Galera-Casquet**
*(University of Extremadura, Spain)*
**Hina Y. Bhatti**
*(University of Extremadura, Spain; & Riphah International University, Pakistan)*
**Muhammad U. Rafiq**
*(Riphah International University, Pakistan)*

## ABSTRACT:

Some non-profit organizations in Pakistan are working on the "2030 Agenda for Sustainable Development". UN Women Pakistan was the first organization who keenly emphasizes on the SDG 5 "gender equality". Thus, in 2018, UN Women Pakistan launched a campaign against harmful dowry culture, titled "Stop Jahezkhori", which means "to stop the practice of dowry demands". This campaign stigmatizes the practice and tries to change attitudes and behavior towards dowry.

The main purpose of this campaign is to trigger negative views among people about the practice and shame dowry-seekers, as well as, also improving gender equality and women's rights.

**Keywords**: Sustainability, UN Women Pakistan, Violence Against Women Pakistan, Dowry, Stop Jahezkhori

# EMPLOYER BRANDING CAMPAIGNS IN COVID-19 TIMES

**M. Isabel SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ**
*(University of Extremadura, Spain)*

**Valentine TUDOR**
**Chris PASZKOWAK**
**Kinan JAROUS**

**ABSTRACT:**

The Covid-19 pandemic has changed the world. Consumer perceptions have also changed and marketing strategies are being adapted to the new normal. For organizations, more than ever before, building an employer brand is one important part of a successful human resources management. In this new landscape, employer branding has also been aligned with the new labour circumstances. This work presents three employer branding examples - Google, Balay and Amazon – remarking its different purposes.

The aim of this work is to stimulate the critical spirit of readers about the topic of employer branding and to encourage them to go further the cases described. This work serves for reflecting whether a company wants to retain and motivate its current employees and also to attract new talents and recruit them, or employer branding mainly serves for "employer washing."

## 1. INTRODUCTION

The link of Human Resources Management (HRM) to Marketing has been consolidated in what we called internal marketing and the employer branding is a relevant element under the umbrella of internal marketing (Sánchez-Hernández, 2008).

Covid-19 times oblige organizations to reinvent themselves. He and Harris (2020) have recently highlighted that this pandemic offers new ways for authentic Corporate Social Responsibility (CSR) practices and new directions for promoting consumer ethical decisions. Consequently, in this new complex context, marketing is also being affected by the pandemic and some opportunities are also emerging for employer branding.

Traditional marketing is an instrument used by an organization to improve the relationships between the organization and its external stakeholders such as customers and suppliers. However, in order to develop the best possible input for organization, internal marketing is an important tool that consists of applying marketing techniques to inside stakeholders like managers, workforce, etc. (Gross and Rottler, 2019). From this perspective, organizations manage their employees as "internal customers" based on a marketing approach.

According to a study carried out by Yeum, Wee and Bang (2019), the employee satisfaction and loyalty improve with this kind of policy. Therefore, it increases the performance of the organization and decreases turnover rate. Nonetheless, another way to improve the performance of an organization is to maintain diversity. Hence, internal marketing also aims to share an organizational culture and the same organizational vision and work processes but also to improve the competencies of their employees to respond to the organizational goals. Although, demonstrating the link between internal marketing and business success is still an important issue in the area of marketing management (Ullah and Ahmad, 2017).

For organizations, more than ever before, building an employer brand is one important part of a successful HRM. In general terms, branding is a set of tangible and intangible attributes, symbolized by a trademark which operates properly, creates value and influence. According to Anholdt (2005) branding - name, logo, slogan, corporate livery - is used by firms as a way to define the identity of the organization, product or service and to be recognised. A good brand name, slogan or logo is not the only thing that is needed. It is very important to have a good and high quality product behind the name, otherwise the customer will stop buying the more expensive products of a good brand and switch to another brand. That will lead to bad reputation and the eventual fail of the brand. That means that a brand needs a strategy to function and "the main role of branding strategy lies in obtaining long-term sustainable competitive advantage" (Todor, 2014, p. 60).

HRM can also contribute to develop and to reinforce branding. Following different authors, Leekha Chabra and Sharma (2014) have defined employer branding focusing the attention on stakeholders of a particular organization as a targeted and long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, but also potential employees and former and potential clients or customers. This work presents as follows three examples of employer branding to approach the technique and to discover whether it serves for these purposes.

## 2. CASE DEVELOPMENT: COMPARING EMPLOYER BRANDING CAMPAIGNS

Employer branding is not equal from company to company. We have chosen three examples to show its last campaigns. The purpose, the message and the results are completely different as we will show.

### Google: The best employer of choice going ahead employer branding

Google has been chosen for being a very well reputed company in general terms, but specially as an employer of choice. Everybody knows how good they should be working for Google, playing in the office for improving creativity or having very good social benefits as employees. Google has a position in our brain as the best place to work for.

According to the official webpage of Google (Google, 2020), which name was BackRub before it got changed, it was founded on fourth of September 1998 in the Silicon Valley by Larry Page and Sergey Brin. Today, Google is one of the "The big five" or "GAFAM" which are acronyms for the five most popular tech stocks in the world (Google, Apple, Facebook, Amazon and Microsoft). These companies are the top five in terms of market capitalization (Fontanel, 2019, p.2). Google makes most of its businesses with online services like Youtube, GoogleSearch, GoogleMaps, and many more. However, Google also sell tangible products like Smart watches, Phones or headphones (Google, 2020).

Companies like Google, Microsoft and Netflix have the highest reputation to be an employer of choice according to different rankings like the "Employer of choice RepTrak study", which analyses organisation's willingness to work for (Scott, 2018). Organisations traditionally focus on workplace metrics to attract and retain employees but there is much more needed to become an employer of choice. Google has been recognized by Scott (2018) as an employee of choice. According to this author, any organization wanted to become an employer of choice should have an appealing leadership. In addition, it should be innovative and deliver a high-quality product experience at a good value. It is also important to be responsible, social and environmentally conscious.

Google, has also been recognized by going ahead with traditional marketing techniques. For in instance, Google used product placement several times. Product Placement is a popular and probably the most common and used form of mass

media advertising. In this form of advertising, a company pays other companies to have its brand or product incorporated into media content like video games, television or on websites, etc. The goal of this is to expose people to the company's product or brand. Other big companies like FedEx are also using product placement. In the movie "Cast away" the actor Tom Hanks who is working as a delivery guy for FedEx stranded with some packages on an abandoned Island after an airplane crash living there on his own for four years until he got found. However, in the end he still had the packages and delivered them to the people. So in this movie the company displays itself as very reliable because they deliver the packages always in every situation.

A very famous big campaign by Google, used product placement of its own services. It happens in the movie "Avengers Endgame" which was released on the 24. April 2019. In this Movie google had a Product Placement with Marvel the company which has the rights and produced the movie, showing the new phone Google Pixel 3 in different scenes through the movie. Products placement like this in very long awaited movies are a really good way to advertise products because lots of people will talk about what they see there for example in this movie always when someone made a call they had this new google Pixel 3 phone and zoomed up on the phone so everyone will notice (Shanker, 2019).

Google used product placement before, and now the company advertised not its services, but its whole company as a good place to work in a movie. The movie "The internship" portrays Google's environment and culture and lets the spectator see how good the company is as an employee. In the movie Google is shown as one of the best employees in the world, with all the resources and activities they offer, as seen in **Figure 1**, (e.g. free food, gyms, campus bikes, sport activities, pools, laundry service and many more). In fact, Google is very successful with their methods to be a good employee and to make the employees feel comfortable, motivate them to work (Hernandez, 2013).

The movie was a real success in view of advertising their company. It's not always like this that advertising your company in films can be great for employee morale like in this case, or drag it down like in the movie "The social network" which focuses on the conflicts between the founder of Facebook Mark Zuckerberg and his partners (Grover and Oreskovic, 2013).

**Figure 1.** Sport activity "Quidditch" in the movie "The Internship"



Source : [www.cloudpeeps.com], 12/11/2020

**Balay: Focus on employment retention**

According to its official website (Balay, 2020a), the company Balay was created in 1947 by two founders named Esteban Bayona and José María Lairla. In 1989, the company was integrated in the German group BSH (Bosh and Siemens Hausgeräte GmbH). Although today Balay is specialised in household appliances and products, the firm started out by manufacturing electrical materials such as elevators, reducers or voltmeters. As it grew, the company started to manufacture different products. In general terms, we could say that the star product in the Spanish market is the washing machine. Nowadays, Samsung, BSH and LG are the leaders in the sector of home appliances in Spain (Uriondo, 2019).

As we can see on their website, in addition to the regular advertising spots, Balay also runs two special advertising campaigns called "Thank you for choosing us" and "A little piece of me" (Balay, 2020b). Through these campaigns, Balay wants to convey the importance of employees in the midst of the crisis in Spain by expressing its support for employment.

Via this particular TV spot, Balay shows the link between workers and products. Actually, it manifests the company's pride in its employees and their work. We can see several significant elements in this TV spot. Indeed, the main characters of the advertisement are the employees who appear wearing professional equipment with the logo of Balay and the corporate image of the company. In the TV spot, they are trying to connect with the potential consumers by smiling and selling their happiness but they also show how excellent the fridges they manufacture are by demonstrating that, as well as being innovative products, they have a little bit of them and everyone who is part of Balay.

As we can notice in **Figure 2**, one of the workers says "because it has a part of me". By this sentence, he expresses that when the customers buy this fridge it is not just a household appliance but it is also a part of his soul, his dedication and his engagement as an employee. More specifically, the advertisement conveys the value of choosing Balay's products as a Spanish company because it means it helps to keep employment which is essential in Spain with unemployment rates

extremely high. Equality gender is also promoted since the TV spot focuses on gender too, especially knowing the fact that women working in industry is not really common.

**Figure 2.** Photo montage of Balay's TV spot "Un poquito de mi"




Source: [http://www.balay.es], 12/11/2020

These campaigns have several TV spots that aim to attract the attention of potential consumers but also potential employees. Retaining and motivating the current employees is a clear goal as well. Indeed, the company Balay sells itself as an "employer of choice". The company wants to prove itself as the best place to work. Therefore, Balay displays a sense of "heritage" with a family aspect. In a different TV spot from the firm, we can see a woman who takes her retired dad on a guided tour of Balay's premises. Throughout the advertisement, we realise that the old man used to work for this company too. During the tour, the former employee remembers his good memories he created in Balay. He also reunites with his old colleagues. This advertisement proves the bonds that employees form in order to become one big family, especially when the retiree explains that Balay was like a second home for him. Through this campaign, Balay also promotes internal recruitment. Indeed, the advertisement signifies: if you work with us, someone of your family will be able to join the company once your time here will come to an end. Hence, the company expresses its will to be responsible for its employees and their family.

Even with the current pandemic of COVID-19, Balay remains at the disposal of its customers both for delivery and installation of their household equipment with a professional team while respecting security measures. As long as the client is willing to collaborate in order to limit the risk of infection, Balay will continue to provide the same quality services as the company used to, also in terms of refunds, repairs and after sales.

**Amazon: Global campaign focused on employee satisfaction for employer branding or "employer-washing"?**

According to the popular website Investopedia, Greenwashing is a play on the term "whitewashing," which means using misleading information to gloss over bad behaviour. Greenwashing is the process of conveying a false impression or providing misleading information about how a company's products are more environmentally sound. Trying to explain how Amazon is using employer branding in Covid-19 times, we have freely created the term "employer-washing" as: the process of conveying a false impression on providing misleading information about how the personnel policies of a company are more socially sound.

Amazon is considered one of the most successful e-commerce companies around the world. It is true that the company offered additional channels during the Covid-19 crisis through decreasing the cost and delivering as fast as possible the packets to the clients at home. The most important reason behind this success is not its reputation as employer. There are in fact numerous articles about the company Amazon wondering how do you survive working at Amazon and commenting its famously "cut-throat environment with sink-or-swim survival", often practiced as a normal way of life. In pandemic times, and under the title "meeting the moment", Amazon started a big campaign to wash its face in front of the clients, to improve reputation, and at the same time in front of unskilled people looking for any job, to attract them.

The data for the present analysis, namely Amazon meeting the moment (**Figure 3**), can be viewed on amazon channel on YouTube either on amazon website (Amazon, 2020). The purpose of this campaign is stated on the Amazon website' hundreds of thousands of people bring their passion and determination to Amazon every day. In the weeks and months of pandemic, we could meet some of them through personal stories. For instance, Janelle said: "We started shipping out the COVID-19 allocations. Hand sanitizers, masks, latex gloves, cleaning supplies—all the stuff needed to keep Amazon associates safe," she said. She added: "It's exciting, if we're shipping out 1,000 cases, we have to make sure that every FC that needs them, gets them the next day. There are certain times the delivery trucks leave, so it's exciting to get it done on time" (Amazon, 2020).

**Figure 3.** Campaign "Meeting the moment" by Amazon




Source: [http://www.aboutamazon.es], 12/11/2020

But, is it really working there like that? Is the work by Amazon the best one? Is this dreams' job for the job seekers? Following Dzieza (2020), other workers such as Jake, who is working at a Florida warehouse said "You are literally not stopping. It's like leaving your house and just running and not stopping for anything for 10 straight hours…the day after your work week, the whole day you feel hungover, you can't focus on things, you just feel like shit, you lose time outside of work because of the aftereffects of work and the stressful, strenuous conditions?".

In fact, many unions affirm that Amazon do not offer good work conditions, rather than paid a minimum wage or a little bit more, in addition to the unsure job environment in their warehouses (Williams, 2017). It has been evident especially during the Covid-19 pandemic, when hundreds of Amazons workers demonstrated against the firm policy and asking for more personal protective equipment and more transparency from Amazon (Sainato, 2020), while it declined to give a real number of positive cases between them in warehouses (Glaser, 2020).

## 4. QUESTIONS FOR DISCUSSION:

This section aims to stimulate the critical spirit of readers about the topic of employer branding and to encourage them to go further and deeper in the cases previously described.

**Question 1.** Do you think that employer branding spots on TV are effective to increase sales? Are employees important or companies are exclusively focusing the attention on their actual and potential customers or clients?

Although internal marketing and employer branding have as main target employees, it is also true that the external dimension is very important. It has been said that employee satisfaction and retention is a means for the traditional marketing end, that is to get satisfied customers or clients and to increase sales. Following Hamed and Rafiq (2000), in the early developmental phase of internal marketing theoretical framework, authors focused upon the issue of employee motivation and satisfaction. Later, the notion of internal marketing changed considering that it is not sufficient that employees are motivated to perform better, but they must also be "sales" minded. Nowadays, it has been recognized the high potential role of internal marketing as a technique for managing employees towards the achievement of organizational goals.

**Question 2.** Could you describe the feelings of someone working for a company very well known as an employer of choice?

According to Chandrasekaran (2020), employer branding is not only for customers or external potential employees but also for former or current employees. It is used as a tool to retain talents within the company. One of the objectives of this technique is to develop an emotional link with the personnel by motivating them. Employees want to work for an organisation where they can feel valued, which means recognition and acknowledgement from managers for their good performance. Moreover, an organisation that provides good working conditions and uses workers' skills efficiently while there is need to put more effort into making their job challenging and interesting so that they will get more satisfaction from their job. To motivate employees, companies have to make their job positions more attractive than similar jobs elsewhere.

Motivation, which is a broad notion, comes first and then commitment reinforces and embodies it. The dedication and motivation of employees is sustained by commitment. Work commitment can be defined as a force that influences an employee to follow a course of action that is useful to a company. According to Collier and Esteban (2007), we can distinguish three forms of commitment. First, affective commitment which is driven by attachment to the organization. Then, there is normative commitment based on the belief that there is an obligation to remain in the organisation. Lastly, continuance commitment is the perception of remaining within the company because it is more beneficial than leaving. Employees commitment is based on the perception of the value and benefit they receive from organizational membership.

Commitment can influence the value, the behaviour and the goals of an individual which are healthy factors for a person's identity. In an organization, if employees can feel how valuable they are with dedicated and meaningful work, they can become engaged. Employees' engagement is essential in an organization which can be achieved with autonomy, influence and intrinsic rewards (Osborne & Hammoud, 2017). Consequently, employer branding can be used to improve these aspects which are important to an organization with challenging management techniques.

**Question 3.** Do you think that employer branding campaigns based on TV spots are a good choice for the youngest potential audience?

For a long time, employee branding campaigns based on Tv spots have been the leading way for companies to advertise themselves. However, as the new young generation of employees, Generation Y, makes up around 35% of the workforce today it is important to know how to attract them. According to Mičík (2018), the internet has become one of the most popular sources of information among job seekers from Generation Y, which is the result of the fact that Millennials have grown up in a world dominated by the Internet. That's why it is more important than ever for companies not to rely only on branding campaigns on television but also on different platforms on the Internet. Television is a dying sector, the new Generation does not watch TV anymore. They changed the way they entertain, inform and influence themselves by leaving television and going to the Internet (Zubić, 2018). With the increasing popularity and usages of the Internet many new important channels like Facebook, Instagram, Snapchat, TikTok and Netflix developed and are getting used by nearly everyone of this new Generation. Therefore, it is not the best choice for companies to put employee branding campaigns on TV spots (Martic, 2018).

**4. CONCLUSIONS:**

Three different use of employer branding has been described Firstly, being one of the “big 5”, Google has the goal to maintain their reputation about being an employee of choice to attract the best employees and display themselves as the best company to work for. Google is going ahead with traditional marketing techniques, so they used a new way to underline this as they made a movie not using direct product placement but a placement to promote their whole company, showing how good it is to work for them and why it is just the best place to be employed. thanks to this move Google strengthened their Picture of being an employee of choice.

Secondly, to become the leader it is today in the electrical household appliances sector in Spain, the company Balay has used two types of campaigns that appealed to people's emotions: “Thank you for choosing us” and “A little piece of me”. Through different TV spots, Balay wants to convey the importance of employees in the midst of the crisis in Spain and the global pandemic of COVID-19 by expressing its support for employment. The company is proud of its workers and reflects that aspect in its advertisements by linking the workers to the products they manufacture which contain part of their soul. Moreover, customers can sustain employment in Spain. This is the reason why, through Employer Branding, Balay sells itself as a big united family. The company wants to retain and motivate its current employees and also to attract new talents and recruit them. Thanks to these campaigns, Balay manifests its many commitments such as equality gender and their will to be responsible for its workers and their family, even after retirement. Commitments we can still observe during this worldwide pandemic.

Thirdly, we have freely created the term “employer-washing” for describing how companies such as Amazon are using employer branding. Far to motivating and retaining the best employees, campaigns are mainly used for conveying a false impression about how the personnel policies of the company are more socially responsible sound.

## REFERENCES


Anholt, S. (2005): Editorial: Some important distinctions in place branding, *Place Branding*, 1(2):116–121.

Amazon (2020): Company official website, [https://www.aboutamazon.com], available at 20/11/2020).

Balay (2020a): Company official website, *Nuestra historia* [http://www.balay.es], available at 18/11/2020.

Balay (2020b): Company official website, *Nuestra publicidad* [http://www.balay.es], available at 18/11/2020.

Chandrasekaran, S. (2020): Impact on Employer Branding through Talent Retention and Motivation in Insurance Companies. *International Journal of Business* 1(1): 54-61.

Collier, J., & Esteban, R. (2007): Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European Review* 16(1): 19-33.

Dzieza, J. (2020): How hard will the robots make us work? [http://www.theverge.com], available at 20/11/2020.

Fontanel, J. (2019). *GAFAM, a progress and a danger for civilization. Financial Architecture; Forced Economic Development on the Context of External Shocks and Internal Inconsistencies*. St. Petersburg State University of Economics (UNECON), Saint-Petersbourg, Russia.

Glaser, A., Solon, O., Farivar, C., Kaplan, A., & Kaplan, E. (2020): Lack of oversight and transparency leave Amazon employees in the dark on Covid-19,[https://www.nbcnews.com/], available at 20/11/2020).

Google (2020): About Google [www.about.google.com], available at 10/11/2020).

Gross, H.P. & Rottler, M. (2019): Nonprofits' Internal Marketing and Its Influence on Volunteers' Experiences and Behavior: A Multiple Mediation Analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(2): 388-416.

Grover, R. & Oreskovic, A. (2013): Reuters Google goes Hollywood with the Internship, available at ]www.reuters.com], available at 13/11/2020.

He, H. & Harris, L. (2020): The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy. *Journal of Business Research*, 16:176-182.

Hernandez, B. (2013): Real Google Interns: 'The Internship' Movie Kind of Nails It" [www.mashable.com], available at 18/11/2020.

Hupp J. (2019): The importance of branding. *Journal of Oral Maxillofacial Surgery*, 77:1525–1526

Investopedia (2020). Greenwashing [ www.investopedia.com], available at 12/11/2020.

Leekha Chhabra, N. & Sharma, S. (2014): Employer branding: strategy for improving employer attractiveness, *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1): 48-60.

Martin R.E. (2009): An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1): 5–23.

Martic K. (2018): Employer Branding on Social Media: Best examples [www.medium.com] available at 21.11.2020.

Mičík, M., & Mičudová, K. (2018): Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y. *Economics and Sociology*, 11(3): 171-189.

Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017): Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1): 50-67.

Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000): Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6): 449-462.

Richards, E. (2016): The Talent Management [www.writemotive.com], available at 25/10/2020.

Sainato, M. (2020): Retail workers at amazon and whole foods coordinate sick-out to protest Covid-19 conditions [https://www.theguardian.com], available at 20/11/2020).

Sanchez-Hernández, M.I. (2008): Internal marketing as a factor of success in new service development: an empirical approach. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 5(1): 81-82.

Scott, K. (2018): Google, Microsoft and Netflix recognised as 2018's most reputable employer [www.employeebenefits.co.uk] available at 10/11/2020.

Shanker, B. (2019): Google Pixel 3 featured in Avengers: Endgame scene [www.mobilesyrup.com] available at 10/11/2020.

Todor, R.D. (2014): The importance of branding and rebranding for strategic marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences*, 7(56-2): 59-64.

Ullah, M. & Ahmad, H.M. (2017): The Impact of Internal Marketing on the Organizational Performance through Organizational Culture Mediation. *Abasyn Journal of Social Sciences* 10(1): 129-142.

Uriondo, M.A. (2019). Samsung, BSH y LG dominan con mano de hierro el electrodoméstico en España, El Español [www.elespanol.com], available at 5/11/2020.

Williams, S. (2017): Introducing Employment Relations (4th), Oxford University Press.

Yeum, M., Wee, K. & Bang, W. (2019): The Effect of Internal Marketing on Competitive Advantage as Organizational Coaching - Mediating Effect of Service Innovation. *International Journal of Business Policy and Strategy Management* 6(1): 7-12.

Zubić M. (2018): TV Advertising vs. Online Advertising, Advantages and Disadvantages [www.asynclabs.com], available at 21/11/2020

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SOSTENIBILIDAD. EL CASO DE *TOO GOOD TO GO*.

**Azucena Penelas Leguía**
*(Universidad de Alcalá)*

**Cristina Puebla García**

**RESUMEN:**

La responsabilidad social empresarial resulta clave para ser una empresa competitiva y comprometida en la actualidad. En el contexto de una sociedad compleja y más exigente, las empresas tienen el poder y el compromiso social de impulsar un cambio hacia la sostenibilidad. En consecuencia, se han creado nuevos modelos de negocio más sostenibles y responsables, incluso se han mejorado los que ya existen.
*Too Good To Go* es más que una aplicación móvil que rescata el excedente de comida de los establecimientos, es un movimiento que quiere concienciar a la población del problema que supone para el medioambiente una acción cotidiana como tirar la comida sobrante a la basura. En este trabajo analizaremos por qué es importante este movimiento y cuales son las estrategias de marketing de un modelo de negocio que crea valor a los usuarios.

**ABSTRACT:**

Corporate social responsibility is key to being a competitive and committed company today. In the context of a complex and more demanding society, companies have the power and social commitment to drive a shift towards sustainability. As a result, new more sustainable and responsible business models have been created, even those that already exist have been improved.
*Too Good To Go* is more than a mobile application that rescues the surplus food from establishments, it is a movement that wants to raise awareness of the problem that poses for the environment a daily action like throwing leftover food in the trash. In this work we will look at why this movement is important and what are the marketing strategies of a business model that creates value to users.

## 1. INTRODUCCIÓN

Consecuencia de la globalización y el descontento de la sociedad debido a las prácticas llevadas a cabo por las empresas e instituciones, surge con más fuerza la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad.

Por un lado, el individuo ha experimentado cambios en su comportamiento individual: no sólo es un sujeto más activo y crítico, sino también defiende los valores sociales y se preocupa del impacto medioambiental.

De otro lado, las organizaciones se han dado cuenta de la importancia de relacionarse con sus stakeholders[30] para lograr satisfacer sus necesidades económicas, sociales y medioambientales, al mismo tiempo que consiguen el valor intangible de la reputación y una imagen interna sólida.

El papel de la comunicación resulta clave para fomentar la gestión responsable de las organizaciones. Es tan importante hacerlo bien como comunicar las políticas llevabas a cabo y los resultados obtenidos, mostrando mayor credibilidad frente a los receptores. En este sentido es esencial la transparencia y un diálogo mediado, finalista y comprometido.

En otras palabras, la responsabilidad social empresarial se puede definir como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores[31].

En España, el efecto de la crisis económico-financiera de 2008 ya transformó la estructura económica, creando nuevos modelos de negocio más sostenibles a largo plazo. A raíz de la pandemia las empresas se han visto obligadas a actuar de forma responsable y cercana al consumidor. En tiempo récord, hemos sido testigos de las múltiples campañas realizadas por las compañías apelando a la responsabilidad y concienciación social sobre el COVID-19.

En el ámbito de la RSE, *Forética* es la asociación de empresas y profesionales en responsabilidad social empresarial y sostenibilidad líder en España y Latinoamérica, cuya misión es fomentar estas políticas en la estrategia y gestión de las empresas y organizaciones.

En este trabajo se abordará el caso de *Too Good To Go*, un movimiento que lucha contra el desperdicio de los alimentos. Se trata de una app digital que permite conectar a los consumidores con aquellos establecimientos o negocios de alimentación más cercanos, de forma que el consumidor puede comprar un pack de comida sorpresa a un precio más bajo y el establecimiento puede conseguir un ingreso extra de su excedente de comida, generando ambos un impacto positivo para el planeta.

## 2. DESARROLLO DEL CASO *TOO GOOD TO GO*:

*Too Good To Go* nace en el año 2016 cuando un grupo de amigos son testigos en un buffet como acaba en la basura toda la comida en buen estado que había sobrado, así surge la idea de crear un movimiento bajo el lema #Lacomidanosetira cuya misión es "inspirar y empoderar a cada persona para tomar medidas contra el desperdicio de alimentos"[32].

Desde su lanzamiento la empresa ha crecido de manera exponencial, actualmente está presente en 14 países europeos y su nuevo reto es Estados Unidos. Además, este 2020 ha recibido la certificación de empresa B Corp, lo que ha calificado Mette Lykke, CEO de la compañía, como "una forma maravillosa de trasladar a

[30]Stakeholder: "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales" (Freeman, 1984, p. 24)

[31] Comisión Europea (COM 2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, 366 final. Bruselas.

[32] *Too Good To Go.* Recuperado de: https://toogoodtogo.es/es/movement [Consulta: 8/11/2020]

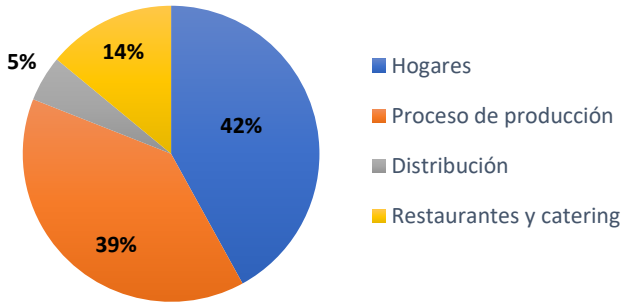
nuestros usuarios, socios y empleados el tipo de compañía que somos, una con un compromiso y una misión social aún mayor"[33].

### 2.1. ¿Cómo afecta el desperdicio de alimentos al planeta?

Al año más de 1.300 millones de toneladas de alimentos en buen estado se desaprovechan, lo que supone un tercio de toda la producción mundial.

La Comisión Europea estima que se desperdician un total de 89 millones de toneladas de comida, siendo España el séptimo país de la UE que más comida desecha. El siguiente gráfico representa el porcentaje de alimentos que se pierde en la cadena de suministros desde el productor hasta el consumidor final[34].

**Figura 1.** ¿Dónde se desperdician los alimentos?




Aunque que la mayor parte del desaprovechamiento de los alimentos se produce al final del proceso, porque los consumidores cada vez son más exigentes y despilfarradores, no hay que olvidar que la selección de los alimentos por los distribuidores es el principal problema del desperdicio alimentario.

La comunidad "Marcas Waste Warrior" es la iniciativa que encabeza *Too Good To Go* para luchar de forma conjunta con grandes empresas del sector. Está formada por 11 empresas (**figura 2**) que se sienten identificadas y comprometidas con el movimiento:

- Inspiran y sensibilizan sobre el problema del desperdicio.
- Forman y empoderan para lograr un cambio.
- Toman acción directa.
- Suman esfuerzos para multiplicar el impacto.

**Figura 2.** Marcas Waste Warrior




**Fuente:** https://www.reasonwhy.es/actualidad/marcas-waste-warrior-comunidad-empresas-quieren-acabar-desperdicio-alimentos, a fecha 12/11/20.

[33] Martínez, G. (15 de enero 2020). La startup Too Good To Go lucha ahora contra el desperdicio de alimentos en Estados Unidos. *InnovaSpain*. Recuperado de: https://www.innovaspain.com/startup-desperdicio-alimentos-too-good-to-go-estados-unidos/ [Consulta: 11/11/2020]

[34] Asociación Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. Recuperado de: https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/para_el_consumidor/ampliacion/desperdicios.htm [Consulta: 11/11/2020]

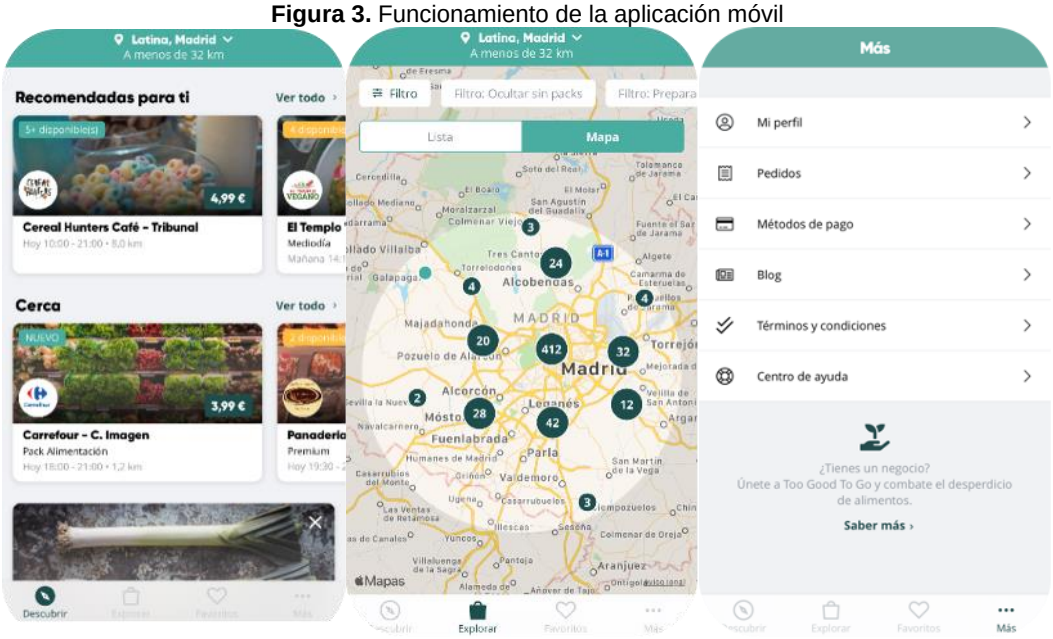
## 2.2. Análisis del Marketing Mix

Los medios digitales han transformado profundamente las estrategias de marketing de las empresas, basadas en valores sociales y ambientales. En este apartado se explica las cuatro variables del Marketing Mix aplicadas a *Too Good To Go*, el caso que se investiga en este trabajo.

En cuanto al **producto**, es una aplicación que conecta al establecimiento que quiere dar solución a su excedente con los "packs sorpresa" y el consumidor. No hay un producto concreto ya que los packs de comida dependerán del excedente de ese día y lo que ofrezcan los establecimientos registrados en la aplicación. El consumidor puede seleccionar en el mapa una ubicación y ver la oferta en ese lugar (**figura 3**).

Además, la aplicación ofrece información sobre la disponibilidad de los packs sorpresa, el precio, la variedad o el posible contenido del pack, y la valoración de los establecimientos por parte de los usuarios.

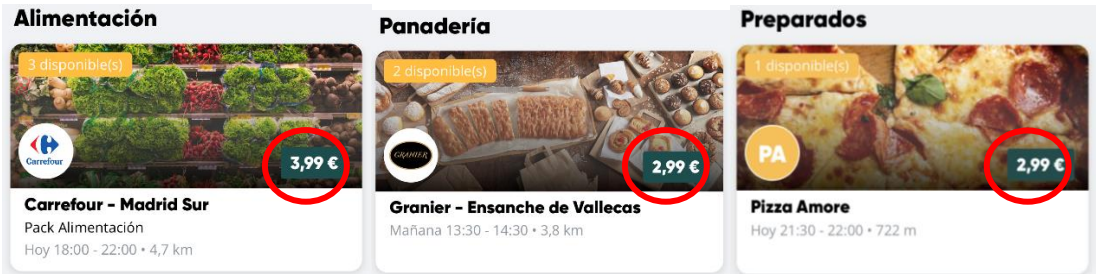
**Figura 3.** Funcionamiento de la aplicación móvil




**Fuente:** App *Too Good To Go*, a fecha 14/11/2020

En relación con el **precio**, la descarga de la aplicación es gratuita para los usuarios y los packs sorpresa tienen un precio inferior y/o reducido respecto al precio de venta al público habitual. En *Too Good To Go* el precio varía en función del establecimiento y el pack sorpresa ofertado, pero suele oscilar entre los 2 y 5 euros (**figura 4**).

**Figura 4.** Precios de packs "sorpresa" ofertados en la aplicación




**Fuente:** App *To Good To* Go, a fecha 14/11/2020

El precio asequible se debe principalmente a dos razones:

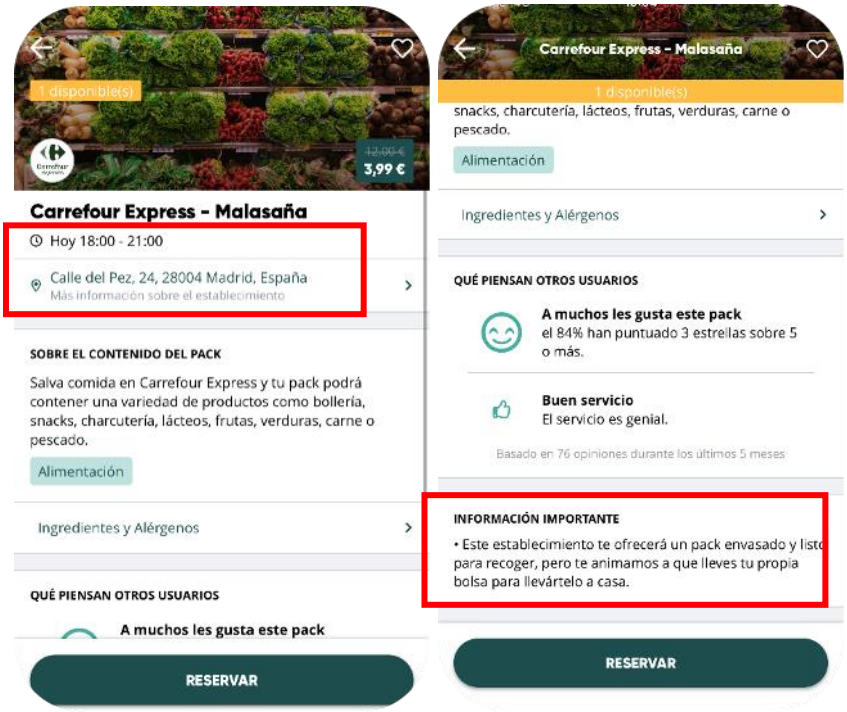
- Los establecimientos generan un ingreso extra que no tenían antes gracias al excedente de comida y reducen los costes de la eliminación de residuos.
- Los consumidores se sienten atraídos por el precio económico a la vez que realizan una buena acción.

Por otro lado, el pago es seguro y se puede realizar mediante tarjeta de crédito o débito y también a través de otros métodos como PayPal. Una vez se haya pagado el pack sorpresa, dentro de la app se guardará un recibo digital de la compra que se deberá mostrar en el establecimiento para poder realizar la recogida del pack.

Con relación a la **distribución**, el canal de distribución es la aplicación móvil que pone en contacto a los clientes con los establecimientos que están registrados en la plataforma. En este momento, *Too Good To Go* cuenta con alrededor de 62.000 establecimientos entre los que destacan panaderías, pastelerías, fruterías, restaurantes, hoteles, supermercados y pequeños comercios, que han salvado 50 millones de packs de comida[35].

El funcionamiento es sencillo, a través de la aplicación el usuario puede reservar el pack sorpresa en el establecimiento que desee y recogerlo en el lugar y horario indicado. Cada establecimiento determina la franja horaria de recogida dentro de la app y el cliente puede recoger el pedido dentro de ese horario, teniendo la opción de llevar una bolsa propia.

**Figura 5.** Características de la distribución




**Fuente:** App *To Good To* Go, a fecha 20/11/2020

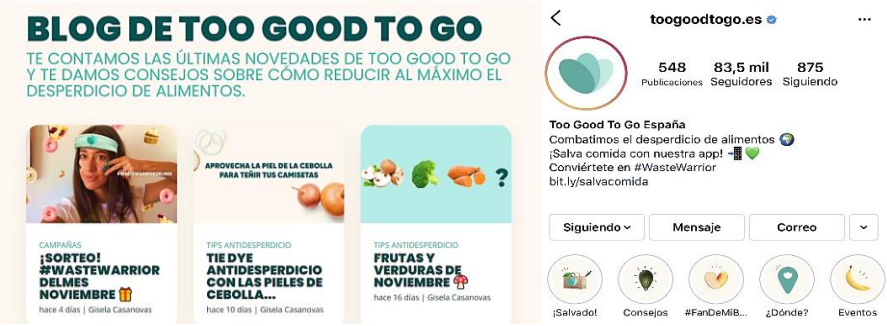
Por último y no menos importante, la **promoción**[36]. *Too Good To Go* se da a conocer principalmente por medios digitales a través de redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, YouTube y LinkedIn) y su blog, donde comparten los resultados y novedades, concursos para interactuar con los seguidores, además de tips y recetas antidesperdicio para educar al consumidor.

Adicionalmente, establece redes de contactos mediante entrevistas en prensa y eventos donde pueden dar a conocer la iniciativa, conseguir alianzas que le den visibilidad y captar nuevos clientes.

[35] *Too Good To Go*. Recuperado de: https://toogoodtogo.es/es/business [Consulta: 14/11/2020]

[36] CEEI Valencia. (21 de marzo 2019). To Good To Go, la aplicación contra el desperdicio de comida llega con éxito a Valencia #Lacomidanosetira. Recuperado de: https://ceeivalencia.emprenemjunts.es/?op=8&n=18368 [Consulta: 14/11/2020]

**Figura 6.** Redes sociales de *Too Good To Go*




**Fuente:** https://toogoodtogo.es/es/blog e Instagram, a fecha 14/11/20

A parte del blog, cuentan con el Podcast "Comestibles" en su canal de YouTube o en Spotify. En este podcast comparten proyectos sostenibles y tratan temas sobre "Cómo hacer posible la agricultura ecológica, con Carlos Moreno", "Cómo apreciar la comida a través del arte, con Elsa Yranzo" entre otros.

**Figura 7.** Podcast "Comestibles"




**Fuente:** https://toogoodtogo.es/es/blog?category_id=147, a fecha 20/11/2020

**3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:**

**Cuestión 1.** ¿Cuál es el origen de estos nuevos modelos de negocio? ¿y de *Too Good To Go*?

El origen de estos nuevos modelos de negocio radica en la necesidad de reinventarse para asegurar la supervivencia del planeta y de nuestra fuente de riqueza más importante, los recursos naturales. Por otra parte, las empresas buscan satisfacer otras necesidades del consumidor, aportando valor diferencial para lograr ser competitiva dentro del mercado actual.

*Too Good To Go* nace con la idea de crear un movimiento que conciencie a la sociedad sobre el problema del desperdicio alimenticio aportando una solución a una necesidad no cubierta.

**Cuestión 2.** Dentro de los instrumentos de marketing, ¿cuál resulta el más importante?

Todos son igual de importantes. Podemos destacar el papel de la promoción como instrumento para difundir este tipo de iniciativas y modificar el comportamiento del consumidor, apoyada de los medios digitales que consiguen multiplicar de forma exponencial su alcance a un número mayor de personas. Pero igualmente, la concepción y desarrollo del producto ofrecido, el precio atractivo y la distribución eficaz, son claves para el éxito de estos modelos de negocio.

**Cuestión 3.** En el contexto de la pandemia, ¿*Too Good To Go* es una ayuda para los establecimientos?

Por supuesto. Uno de los efectos más graves del COVID-19 ha sido la incertidumbre de que pueda pasar en el corto plazo, para los establecimientos es imprevisible saber la demanda que habrá ese día y ajustar su

producción a esa demanda. Por lo que, *Too Good To Go* permite que estos establecimientos puedan vender su excedente y generar un ingreso necesario en este momento complicado para los comercios y la hostelería.

**Cuestión 4.** ¿Qué grado de aceptación tiene por parte del consumidor salvar comida "sobrante" de los establecimientos?

En general la aceptación es buena. La mentalidad del consumidor está cambiando, se ha dado cuenta de que si cuida las cosas pueden durar mucho tiempo en perfecto estado. Por ejemplo, existen otras aplicaciones como *Vinted* que están teniendo éxito en la compraventa de ropa de segunda mano. Antes, comprar o vender bienes de "segunda mano" estaba mal visto por la sociedad e incluso producía rechazo, no obstante, todavía existen ciertos tabús sobre este concepto y queda mucho que conseguir al respecto.

## 4. CONCLUSIONES:

Son diversas las conclusiones que pueden extraerse en el trabajo estudiado.

En primer lugar, las compañías utilizan cada vez más sus acciones de responsabilidad social empresarial para educar al consumidor y generar una imagen positiva de la marca, por ejemplo, es reciente la involucración de las empresas durante la pandemia a través de campañas de concienciación social.

En segundo lugar, la evolución de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han transformado profundamente los procesos como la automatización, digitalización y forma de relacionarse de las organizaciones con sus interesados, permitiendo una relación directa o un contacto más personalizado.

En concreto, las estrategias de marketing se adaptan a las nuevas TICs y el comercio electrónico. En *Too Good To Go* se han analizado las cuatro variables:

- El pack de comida sorpresa se ofrece a través de una aplicación que promueve un movimiento, buscando nuevas utilidades para los usuarios.
- El precio es reducido debido a que interesa dar solución al excedente de comida y a que el beneficio no es sólo económico sino también social y ambiental, lo que se hace posible por la rápida difusión a través de medios virtuales.
- Los canales de distribución y comunicación son principalmente virtuales, a través de la aplicación e Internet.

En tercer lugar, la comunicación a través de medios digitales tiene el poder de dar solución a un problema o necesidad, gracias a la capacidad de llegar a un número elevado de masas y de interactuar con las personas.

Para concluir, se ha elegido el tema investigado porque las empresas tienen el poder de cambiar la mentalidad del consumidor, cada vez más concienciado y motivado para realizar cambios a favor del medioambiente. En nuestra opinión, este debe ser el camino a seguir para las empresas ya que, si no eres capaz de implicarte socialmente no serás una empresa eficiente y productiva.

## BIBLIOGRAFÍA:

Andrés, S. & González, R. (2012). La comunicación en el marco de la responsabilidad social. Bases para una definición de comunicación responsable. Revista Internacional de Investigación en Comunicación AdResearch ESIC, 6 (6), pp. 14-31.

Azuero, D. (2009). La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable. Madrid: Forética, pp. 13-19.

Comisión Europea (COM 2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, 366 final. Bruselas.

Forética. Recuperado de: https://foretica.org/sobre-foretica/ [Consulta: 5 de noviembre 2020]

Too Good To Go. Recuperado de: https://toogoodtogo.es/es/movement [Consulta: 8/11/2020]

Martínez, G. (15 de enero 2020). La startup Too Good To Go lucha ahora contra el desperdicio de alimentos en Estados Unidos. InnovaSpain. Recuperado de: https://www.innovaspain.com/startup-desperdicio-alimentos-too-good-to-go-estados-unidos/ [Consulta: 11/11/2020]

Asociación Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. Recuperado de: https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/para_el_consumidor/ampliacion/desperdicios.htm [Consulta: 11/11/2020]

Reason Why. (3 de septiembre 2020). Las marcas se unen por el desperdicio de alimentos. Recuperado de: https://www.reasonwhy.es/actualidad/marcas-waste-warrior-comunidad-empresas-quieren-acabar-desperdicio-alimentos [Consulta 12 noviembre 2020]

CEEI Valencia. (21 de marzo 2019). To Good To Go, la aplicación contra el desperdicio de comida llega con éxito a Valencia #Lacomidanosetira. Recuperado de: https://ceeivalencia.emprenemjunts.es/?op=8&n=18368 [Consulta: 14/11/2020]

Blog de Too Good To Go. Recuperado de: https://toogoodtogo.es/es/blog [Consulta: 14/11/2020]

Podcast “Comestibles”. Recuperado de: https://www.youtube.com/playlist?list=PLH6E3RJLTJzIvhVxYQt9e_ZNpu4y8058_ [Consulta: 15/11/2020]

# RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL E SUSTENTABILIDADE

# ESTUDO DE CASO DO GRUPO NABEIRO®

**Boguslawa Sardinha**
*(Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, CICE, Portugal);*
**Sandrina B. Moreira**
*(Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, CICE e BRU-IUL, Portugal)*

**João Sousa**
**Nuno Martins**
**Ricardo Mota**
**Ricardo Travassos**

**RESUMO:**

O presente estudo de caso intende apresentar a visão de sustentabilidade do Grupo Nabeiro®, empresa portuguesa cuja atividade principal é a comercialização de café (cafés Delta®), mas que atualmente opera em vários setores de mercado, como a alimentação, bebidas, indústria, serviços, imobiliário, restauração e hotelaria. Este Grupo é caracterizado pela sua grande intervenção social que se inicia na imersão de toda a organização na visão partilhada, e que reflete também, a essência da pessoa que é o carismático fundador, o senhor comendador Manuel Rui Azinhais Nabeiro. As ações aqui apresentadas dizem respeito a três focos estratégicos, pessoas, comunidades, e planeta, inerentes a uma visão global, centrada na valorização das pessoas, orientada pela sustentabilidade e inovação na perspetiva da crescente valorização do negócio, e na real contribuição para a sociedade.

**ABSTRACT:**

This case study intends to present the vision of sustainability from Grupo Nabeiro®, a Portuguese company whose main activity is the commercialization of coffee (cafés Delta®), but currently also operates in different markets such as food, beverages, industry, services, real estate, restaurants and hotels. This group is characterized by its great social intervention that begins by immersing the whole organization in the shared vision, and that also reflects the essence of the person who is the charismatic founder, Mr. Manuel Rui Azinhais Nabeiro. The actions presented here relate to three strategic focuses, people, communities, and the planet, inherent to a global vision, centered on valuing people, oriented by sustainability and innovation in the perspective of the growing appreciation of the business, and the real contribution to society.

## 1. INTRODUÇÃO:

### 1.1 Apresentação do Grupo Nabeiro®:

Foi em 1961 que o Sr. Rui Nabeiro fundou a sua própria marca de cafés – A Delta Cafés. A empresa foi conquistando a confiança do mercado e crescendo de forma sustentada. A partir da década de 1980, a progressiva emergência de novas tipologias de negócio, a necessidade de desenvolvimento de novos produtos de qualidade e a exigência crescente de prestação de serviço global alargado a áreas complementares ao café, implicou a criação de novas empresas, com diferentes atividades comerciais, por vezes prestando serviços complementares, e outras em ramos de atividade completamente diferentes. O Grupo Nabeiro é presentemente constituído por 19 empresas, atuando nos mais variados sectores: Indústria, Serviços, Comércio, Agricultura, Imobiliário, Hotelaria e Distribuição. No Grupo existe uma grande diversidade de produtos da marca Delta, mas não só, como se pode constatar na Figura 1.

**Figura 1 –** Algumas Marcas do Grupo Nabeiro.




Fonte: Elaboração própria.

A Delta Cafés é líder de mercado desde 1994 e está presente em 40 países. Trabalham na empresa mais de 3000 colaboradores, que contribuíram para que a empresa ficasse classificada pelo 15º ano consecutivo como Marca de Confiança em Portugal. O seu café tem origem em mais de 60 países e cerca de 20% do seu volume de negócios é para exportação.

Neste percurso, a Delta Cafés tem conquistado a satisfação/fidelização dos clientes e foi sempre acompanhada da satisfação/fidelização dos seus colaboradores. Desde a sua fundação, o Grupo Nabeiro assentou a sua atuação em valores sólidos e princípios humanos. A origem, a personalidade e o carácter do fundador, determinaram os valores e o desenvolvimento de uma gestão responsável deste grande grupo empresarial. Este modelo de gestão está baseado na criação e partilha de valor, dando origem a um desenvolvimento sustentável do negócio através da criação de vantagens competitivas inimitáveis. O Grupo reconhece a necessidade de certificar um retorno sustentável que garanta o cumprimento dos objetivos das partes interessadas, através de um processo de inovação e investimento responsável, de forma a manter a liderança do mercado nacional e progredir no processo de internacionalização da marca.

A globalização, e mais concretamente os seus efeitos negativos, levou muitas empresas a incorporarem políticas sociais e ambientais na sua gestão, assumindo preocupação pela responsabilidade social, que contribua para o desenvolvimento sustentável, saúde e bem-estar da sociedade.

Assistimos diariamente a casos e ocorrências de problemas na Natureza que são provocados pela mão humana através da exploração intensiva dos recursos naturais, sem terem conta dos impactos negativos que têm e os riscos que acarretam para todos nós. A mudança de mentalidade apenas pode ocorrer através da mudança das estratégias das empresas, que devem reduzir o desperdício de recursos ao passo que devem recorrer a fontes de energia renovável nos seus processos produtivos, para assim, reduzir a sua pegada ecológica.

Nesse sentido, o grupo preenche os requisitos indicados, fazendo-se representar pelos cafés Delta e pelo carisma do seu líder, inserindo a sua estratégia de sustentabilidade no *Bussiness Council for Sustainabilty* (BSCD) de Portugal, onde terá de ter "(…) um papel proactivo no apoio à implementação estratégica dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS)" (BCSD, 2020).

Neste estudo de caso serão abordados os conceitos de sustentabilidade (económica, social e ambiental), responsabilidade empresarial e que estratégias está o Grupo Nabeiro® a implementar por forma a responder a estes desafios (responsabilidade empresarial e sustentabilidade) cada vez mais importantes e que necessitam de estratégias efetivas.

Tendo como objetivo analisar tais políticas, e através da explicitação de algumas perguntas afetas ao tema, indiciar os leitores à formulação de respostas no intuito da possível obtenção de padrões afetos às mesmas, para que futuramente, sejam usados em benefícios da significância das atuações empresariais.

### 1.2 Enquadramento teórico.

Devido à globalização e à crescente influência das economias emergentes no panorama económico mundial, também se verifica a geração de imperfeições nas relações laborais, desigualdades sociais e impactos ambientais mais acentuados (Jenkis, 2004 como citado em González, 2019).

Hirsch (2019) referencia as preocupações acima descritas como impactantes entre os *Millenials* e a *Gen Z.* Para estas gerações, a forma como as empresas lidam com as políticas de sustentabilidade e responsabilidade social é determinante para a sua reputação corporativa.

Responsabilidade social refere-se ao compromisso que se deverá ter com as gerações futuras, com a sociedade e meio ambiente, assumido de livre vontade e que vem ao encontro de normas, filosofias e ideais; trata-se, portanto, da busca constante de um mundo melhor.

"(...) a responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico (...). Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade" (Ashley, 2005, p.11).

"Ser socialmente responsável não está restrito ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além promovendo investimentos em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais, ultrapassando a esfera da própria empresa, envolvendo, além dos trabalhadores e acionistas, outras partes interessadas" (Reetz & Tottola, 2006, p.22).

Responsabilidade social empresarial é o reflexo do desenvolvimento ético e também responsável que envolve a todos; trata-se das ações do Governo, empresas e cidadãos diante das suas obrigações perante a sociedade. "A noção de responsabilidade social por parte das empresas tem sido bem difundida. Isso ocorre principalmente em países considerados mais desenvolvidos por exigência do mercado consumidor, pela pressão da sociedade civil organizada e por mudanças profundas nas legislações para gerar produtos mais seguros e menos prejudiciais à natureza" (Costa, 2007, p.20).

A expressão "responsabilidade social" suscita uma série de interpretações. Para alguns, representa a ideia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, é um dever fiduciário, que impõe às empresas padrões mais altos de comportamento que os do cidadão médio. Há os que a traduzem, de acordo com o avanço das discussões, como prática social, papel social e função social. Outros a vêm associada ao comportamento eticamente responsável ou a uma contribuição caridosa" (Arruda, 2002, p.5).

Devido a estes fatos, Hirsch (2019) refere que, nos últimos 10 anos, as empresas tiveram de construir a sua reputação pela demonstração de um propósito social, pois os investidores perceberam que os consumidores assim o exigem. Chandler (2007), como citado em González (2019), aponta a última década como um período de evolução significativo nas práticas de *Collective Social Responsibilities* (CSR), onde os benefícios das empresas devem advir do bem-estar de todas as partes envolvidas com a atividade da organização, sendo que as empresas deixam de ser agentes económicos "fechados", apenas concentrados nos seus próprios lucros e nos dividendos, para transitar a uma noção de parte integrante da sociedade, e com o dever de partilhar, de alguma forma, os benefícios com todos os *stakeholders* envolvidos.

Henry & Möllering (2019) referem que a real aplicação de ações sociais requer colaboração de várias organizações com variados parceiros, para que exista capacidade de resposta à complexidade e "perversidade" inerentes às políticas de responsabilidade empresarial e sustentabilidade (Bryson, Crosby & Stone, 2015; Rittel & Webber, 1973; Selsky & Parker, 2005 como citado em Henry & Möllering, 2019).

González (2019) aponta também que as políticas de CSR carecem de líderes imersos nas causas CSR, e que saibam transmitir a sua paixão aos subordinados.

Para Henry & Möllering (2019) tais colaborações apresentam desafios particulares, não exclusivos da temática das CSR, mas que, pela natureza e pela dimensão dos desafios afetos às CSR, considerados os mais significativos e interrelacionados que as sociedades atuais enfrentam (Ferraro, Etzion & Gehman, 2015 como citado em Henry & Möllering, 2019), são reforçados e carecem de resolução.

Atendendo a este fato, Henry & Möllering (2019) enunciam quatro desafios primordiais:

1. Criação de uma estrutura de governação, onde se levantam questões pertinentes ao seu desenvolvimento: Quem é elegível para tomar decisões? Que ações são permitidas ou restringidas? Que informação vai ser providenciada? Como vão os benefícios ser partilhados?

2. Reconciliação entre interesses individuais e coletivos (paradoxo da cooperação), em que, por um lado as empresas aspiram à realização coletiva, mas por outro lado também desejam o desenvolvimento da sua posição nos mercados.

3. Distinção entre contribuições substanciais e simbólicas. Embora o risco de contribuições simbólicas ou *freeriding behaviour* estejam também presentes noutros tipos de redes de colaboração intersectorial, nas políticas de CSR são acentuadas por duas razões: as contribuições simbólicas são difíceis de detetar; estas são toleradas para manter o espírito colaborativo e para ganhar *momentum.* De qualquer das formas, Henry & Möllering (2019) esclarecem que as contribuições simbólicas não contribuem para a colaboração e alcance de objetivos globais. Muitos autores referem-se a isto como o "dilema da sinceridade" ou s*incerity dillema* aplicado às políticas de CSR.

4. Necessidade de compactuar com as diferenças de poder. Os desfasamentos de poder empresarial são um desafio em CSR, uma vez que estes tipos de colaboração normalmente incluem pequenos *stakeholders* de países em desenvolvimento que não possuem poder de negociação contra as multinacionais de grande dimensão. González (2019) refere este fato ao apontar os fornecedores como um fator fundamental das estratégias de CSR.

Em suma. o crescimento da indústria, a globalização e o crescimento no consumo certamente leva-nos a repensar sobre a forma de vida que levamos, faz-nos repensar sobre os efeitos desse crescimento económico desenfreado. A complexidade dos negócios, principalmente nos processos de globalização e da velocidade das inovações e da informação, atribui às empresas uma nova maneira de realizar as suas transações. A disparidade e desigualdade sociais obrigam a repensar o desenvolvimento económico, social e ambiental; assim, as empresas passaram a assumir responsabilidade social nos diversos ambientes em que se encontra envolvida e inserida.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

### 2.1 Sustentabilidade pelas comunidades

Um dos principais focos no esforço da sustentabilidade social do negócio do Grupo Nabeiro® é o apoio às comunidades com quem interagem, sejam elas diretas ao processo produtivo, ou apenas as comunidades das localidades ou regiões nacionais e internacionais onde se faz representar.

Os desafios acima apresentados, que fazem da prática e implementação de CSR estratégias complexas, implicam a integração num grupo colaborativo, as ODS e a Agenda 2030, originadas em contexto das Nações Unidas, e ilegíveis para tomar decisões neste contexto.

Pela formação obtida nesta integração, o grupo fica ciente, dos objetivos, prioridades e da sua importância para os negócios, e também como aplicar as estratégias, gerir, medir, e reportar resultados. Pretende-se então assumir os compromissos de quatro ODS, designadamente: a erradicação da pobreza; da fome; o trabalho digno e crescimento económico; e a igualdade de género.

No decorrer da apresentação das práticas de CSR mais significativas, referentes às comunidades, ficará também claro ao leitor, que este Grupo empresarial reconcilia os interesses individuais e coletivos, contribui de forma substancial e colabora horizontalmente com *stakeholders* com menos poder de negociação.

O sentido de comunidade, é dito no site do Grupo, "(…) é algo intrínseco para todos os nossos colaboradores, clientes e parceiros (…)" (Grupo Nabeiro, 2020). Acresce que os Cafés Delta® dão prioridade à preservação das origens do café, "(…) assegurando a qualidade de vida da população que depende da cultura do café" (Grupo Nabeiro, 2020), através do apoio e do incentivo ao empreendedorismo e aos projetos de impacto substancial nas comunidades onde operam.

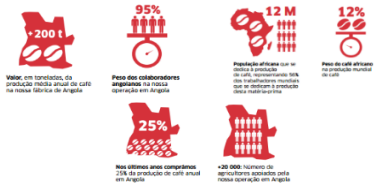
Neste contexto, o Grupo integra desde 2018 a *International Coffee Partners* (ICP), constituído por grupos de produtores de café da Europa que pretendem garantir a sustentabilidade dos produtores de café e das suas famílias, em países como a Etiópia, o Brasil, Angola e a Indonésia, entre outros.

Dois dos contributos mais significativos traduzem-se na fomentação da revitalização da fileira de café em Angola, assim como da qualidade de vida dos produtores de café pela colaboração com a ICP. O primeiro é efetuado Através da Angonabeiro®, sucursal dedicada ao mercado angolano, onde o grupo apoia pequenos produtores através de um pagamento adiantado da sua futura produção de café, que depois é escoado para a fábrica de torra. Mas o sentido de

sustentabilidade pelo apoio às comunidades não se fica por aqui. São realizadas ações de formação profissional, pois permitem obter café de maior qualidade e promovem aos produtores, culturas com maiores níveis de produtividade e rentabilidade (Delta, 2018).

Olhando para os números, só em angola, este Grupo ajudou cerca de 20000 produtores com um valor de 50 milhões de Kwanzas, dando possibilidade de rendimento a 12 milhões de africanos relacionados com o negócio, representando a matéria-prima de Angola 25% do total de café produzido (Figura 2). Segundo o relatório de sustentabilidade de 2018 da Delta Cafés®, "estas iniciativas garantem o sustento de milhares famílias, evitam o abandono do setor da agricultura e a dinamização de uma fileira económica com um enorme potencial para a economia angolana." (Delta, 2018).

**Figura 2:** Números relativos aos benefícios das Políticas de CSR da Delta Cafés® em Angola.




Fonte: Delta (2018).

O relatório de sustentabilidade da Delta Cafés® apresenta ainda impactos de desenvolvimento substancial em várias localidades do globo, como Trifinio em El Salvador na Guatemala, no Uganda, no Brasil (Sul de Matas de Minas, e Minas Gerais) e na Indonésia (Delta, 2018).

O segundo contributo procede da colaboração com a ICP e das campanhas de apoio aos produtores de café a nível mundial, o grupo contribuiu para uma produção de café mais sustentável, redução dos impactos ambientais e melhoria das condições económico-sociais das famílias dos pequenos produtores (Partners, 2020). Para os membros deste Grupo, as condições de vida deficitárias dos pequenos produtores e as crescentes consequências das alterações climáticas põem em causa a futura disponibilidade do café, podendo num futuro próximo, significar uma maior procura do que oferta.

A ICP assim como o Grupo Nabeiro® procuram conciliar os interesses individuais de continuidade e desenvolvimento dos produtores, com os interesses globais de sustentabilidade na produção de café, incindindo esforços nas ações de formação dadas aos produtores, nas práticas de produção de cafés mais sustentáveis, de conhecimento dos mercados, e práticas de adaptação às mudanças climáticas. Tendo como impacto, os seguintes benefícios:

- Melhoria do nível de profissionalização dos pequenos produtores;
- Promoção da continuidade da produção, pela promoção de estrutura de decisão familiar que mantenham as próximas gerações interessadas nos negócios;
- Fortalecimento da competitividade e da posição na cadeia de valores destes fornecedores;
- Melhoria da qualidade dos cafés, o que possibilita preços mais altos, e, portanto, uma melhor qualidade de vida dos produtores.

No total, foram 12 os países afetados pelas contribuições da ICP, houve um aumento médio anual de produção de 11 sacas de café por família de produtores, 82945 famílias foram apoiadas pela ICP, e 56988 hectares foram abrangidos pelo apoio dado aos pequenos agricultores. Acresce 36000 hectares impactados com práticas de boa gestão agrícola (*good agricultural pratice management*), 3172 toneladas métricas de café vendido via organizações de produtores subsidiados, e um acréscimo global de 1,48 M USD nos rendimentos dos produtores pela associação das suas vendas às organizações afetadas pela IPC.

Todos estes fatos apresentados, de colaboração intersectorial e de contributo substancial, provam que o Grupo Nabeiro® e a Delta Cafés® representam uma mais valia nos ODS e nas práticas globais de CSR, no que diz respeito à promoção das comunidades envolvidas nos negócios da empresa.

### 2.2 Sustentabilidade pelas pessoas

A Delta Cafés tem assumido, desde sempre, que a competitividade depende da performance na área económica, social e ambiental, apostando num equilíbrio das diferentes necessidades através do diálogo com as partes interessadas.
A preocupação em desenvolver as comunidades onde estamos inseridos tem sido uma constante, que se manifesta de diversas formas: investimento em infraestruturas que colmatam as necessidades latentes, voluntariado empresarial, patrocínios e apoios. A Delta Cafés realizou um protocolo com vários estabelecimentos prisionais para a implementação de oficinas de reparação de máquinas de café, moinhos e máquinas de loiça para a restauração. Desta forma foi administrada formação, com o objetivo de promover a reinserção social dos reclusos no mercado de trabalho. Os serviços prestados são remunerados pela Delta Cafés, com o objetivo de melhorar a sua autoestima criando competências para um futuro mais próximo.
O Coração Delta, a Associação de Solidariedade Social do Grupo Nabeiro, foi criado com o objetivo de desenvolver projetos nas comunidades, nomeadamente projetos de voluntariado e de apoio social. São seus associados, as empresas do Grupo Nabeiro e os seus colaboradores. Atualmente, a Associação Coração Delta criou várias valências e serviços necessários ao desenvolvimento das comunidades, tais como o Centro Educativo Alice Nabeiro, a intervenção precoce, o serviço de apoio a crianças e jovens, o voluntariado e projetos ambientais e de cidadania (Grupo Nabeiro, 2020).
Outra medida de apoio às pessoas foi a criação, em 2017, do Centro Qualifica da Delta Serviços. Trata-se de uma unidade acreditada, vocacionada para a formação e desenvolvimento de competências na população adulta. As mais de 1000 inscrições que foram recebidas em 2017 e 2018 comprovam o impacto positivo que está a ter na qualificação e na valorização pessoal e profissional dos portugueses. Com este apoio, a Delta está a promover pessoas capazes de enfrentar melhor os desafios num mercado de trabalho cada vez mais exigente.
Em 2017, a Delta Serviços, através do Centro Internacional de Pós-graduação Comendador Rui Nabeiro, deu início à atividade do seu Centro Qualifica. Esta unidade, acreditada pela Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP), está vocacionada para o desenvolvimento de competências na população adulta e jovens NEET (não estudam nem trabalham), e tem por objetivo melhorar os níveis de educação e formação de todos os envolvidos.
No Centro Qualifica da Delta Serviços são disponibilizados percursos de formação e qualificação adequados ao perfil, disponibilidade e expectativas de cada candidato(a), quer através de processos de reconhecimento de competências a nível escolar e/ou profissional, quer mediante o encaminhamento para os percursos de formação mais indicados para cada jovem e adulto, promovendo a aprendizagem ao longo da vida.
A aposta no trabalho em rede foi fundamental para o desenvolvimento da atividade do Centro Qualifica, no decurso destes três anos. Foram desenvolvidas parcerias com um elevado número de entidades públicas e privadas, associações empresariais e laborais, instituições de ensino, de solidariedade social, locais e regionais. A educação e formação dos cidadãos é um pilar essencial em qualquer sociedade, motivo pelo qual a Delta investiu na aquisição e mobilização do conhecimento, promovendo a construção de pessoas capazes de enfrentar os desafios num mercado de trabalho cada vez mais exigente. Hoje, como no passado, o Grupo acredita que qualificar é construir um futuro melhor.

### 2.3 Sustentabilidade pelo planeta

Com o aquecimento global e as drásticas mudanças climáticas, precipitou-se a criação de importantes bases de desenvolvimento e difusão de tecnologias e práticas de gestão amigas do ambiente, com o intuito de reverter a situação atual, ajudando à existência de uma sustentabilidade ambiental eficaz e a nível planetário (Marczewska, 2016).
As empresas existem para criar bens e serviços, explorando as suas vantagens competitivas, que agreguem valor acrescentado à sociedade, mas o seu objetivo central é o lucro. Esse surge através dos seus meios de produção e das suas atividades comerciais. Podemos também assumir que as empresas possuem uma responsabilidade social corporativa muito importante. Segundo Costa (2013), as empresas devem defender uma posição socioeconómica, ou seja, a empresa deve contribuir para o bem-estar social não pensando apenas nos lucros corporativos, mas também devendo atender a critérios de princípios morais, utilitários, direitos humanos e individualismo.
É neste sentido, e na forma como a empresa cria valor para a sociedade e meio ambiente, que a sustentabilidade ambiental assume especial importância. A sustentabilidade ambiental é definida segundo The Brundtland Commission (1987), como citado em Gladwin, Kennelly, & Krause (1995, p. 876), como sendo "(…) o desenvolvimento que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades".
Apesar de ser muito importante e pertinente atender às premissas de sustentabilidade ambiental, que são segundo Jonh Elkington (2004), como citado em Araujo & Moraes (2016), as dimensões social, cultural e económica, as empresas só se desenvolvem e só conseguem crescimento económico se retirarem o que necessitam do meio ambiente (World Trade Organization, 2020). Por isso, atualmente as indústrias e empresas de diversos setores de negócios (nomeadamente de bens e serviços) abraçaram o desafio de continuarem o seu desenvolvimento económico e de satisfação das necessidades/preferências dos consumidores, mas numa perspetiva de menor desperdício de recursos e menor poluição provocada, assente na criação de externalidades positivas. Os gestores adaptaram os seus modelos de gestão devido à atualidade desta temática, percebendo que a satisfação das preocupações ambientais, satisfazem também as preocupações económicas das empresas. Os gestores planeiam e executam estratégias organizacionais no foco com as preocupações ambientais pretendendo responder a um "(…) triplo desenvolvimento sustentável: prosperidade económica, qualidade do meio ambiente e equidade social" (Hoffman, 2000, p. 2).

Pelo exposto, podemos dizer com segurança que as políticas estratégicas de sustentabilidade ambiental são criadas e desenvolvidas com grande preocupação, fazendo agora parte do *core* das empresas, nomeadamente nos seus valores organizacionais.
O Grupo Nabeiro®, ciente da responsabilidade social e ambiental no que à redução da pegada ecológica diz respeito, tem criado diversas iniciativas e programas com o objetivo de reduzir a emissão de poluição e garantir a preservação da biosfera, enquanto responde positivamente aos seus objetivos económicos e de sustentabilidade empresarial, através da criação de produtos de valor acrescentado. No campo das iniciativas respeitantes à preservação do meio ambiente, o Grupo Nabeiro® delineou as seguintes estratégias: manutenção da biodiversidade, eficiência das operações e aposta nas economias circulares (Grupo Nabeiro, 2020).
No que concerne às políticas de manutenção da biodiversidade, o Grupo Nabeiro® produz as suas cápsulas de café a partir de matéria 100% orgânica, a energia utilizada na produção e confeção dos produtos provém a 100% de fontes de energia renovável e aposta na utilização de materiais que consumam o mínimo de recursos possível.
Quando à eficiência das operações, as iniciativas assentam sobretudo na substituição da sua frota automóvel com motores de combustão para carros movidos a energia elétrica e na colocação de painéis solares nos seus edifícios/delegações, de forma a utilizar energia elétrica exclusivamente produzida a partir de fontes de energia renovável.
Finalmente, em matéria de economia circular, as iniciativas vão no sentido de reutilizar os resíduos resultantes da produção industrial, como exemplo borras de café, para o cultivo de cogumelos. Desta forma, dá-se nova vida a produtos anteriormente dados como desnecessários e sem propósito.

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

**Pergunta 1.** Serão as contribuições pontuais efetivamente toleráveis no âmbito do plano global dos ODS, ou a exigência referente às mesmas terá de, continuamente, subir, dadas as evoluções nos mercados?

Alguns autores acima indicados referem que as contribuições simbólicas não contribuem para a colaboração e alcance de objetivos globais, indicando o "dilema da sinceridade" aplicado às políticas de CSR. Todavia, uma contribuição poderá apenas ser de carácter simbólico para uma Pequena e Média Empresa (PME) onde exista sinceridade, por falta de investimento. Deveria o Estado, com apoio de Organizações Não Governamentais (ONG), intervir e aproveitar as ideias de sustentabilidade e responsabilidade social de tais empresas, e transformá-las a um nível substancial superior?

**Pergunta 2.** Um dos desafios colaborativos acima mencionados por alguns autores, refere as diferenças de poder na tomada de decisão. Dada a complexidade e competitividade nos mercados, até onde pode chegar a relação de horizontalidade entre os grandes distribuidores de café e os produtores?

As relações entre fornecedores e clientes são complexas e, muitas vezes, há jogos de poder de decisão. Se, por um lado, os grandes distribuidores e produtores sentem necessidade de contribuir na sustentabilidade dos seus fornecedores, por outro lado, não desejam perder a sua posição de decisor, na cadeia de valor. Será então um compromisso a melhor forma de lidar com este paradoxo, garantindo às produtoras a sua posição de destaque, mas também fornecendo uma base de sustentabilidade a fornecedores. Este compromisso prolonga, no tempo, a relação de ambos e contribui, não só para o desenvolvimento, mas também para a perenidade dos intervenientes.

**Pergunta 3.** O mundo atravessa nesta altura uma fase muito desafiante a todos os níveis, no que à pandemia Covid-19 diz respeito. Estarão algumas empresas a aproveitar o contexto atual da pandemia para utilizarem princípios de marketing social e práticas de responsabilidade social e sustentabilidade, de forma apenas pontual, para aumentar as suas vendas em tempos de grande instabilidade nos mercados?

Haverá com certeza empresas com missão, visão e valores que intencionam apenas ajudar neste momento de crise, e obviamente beneficiar da mais-valia da intervenção, mas muito provavelmente também existirá empresas a atuar de forma simbólica apenas por motivos de *freeriding behaviour* para não perderam a sua posição concorrencial nos mercados.

## 4. CONCLUSÕES:

Após a revisão da literatura sobre sustentabilidade e responsabilidade empresarial, e da análise às estratégias delineadas pelo Grupo Nabeiro® para atender as estas premissas, podemos dizer que o modelo de gestão que adota, visa atingir todos os pressupostos a nível da sustentabilidade, sem descurar os objetivos económicos e financeiros delineados para o seu desenvolvimento sustentável, e garantir a sua sobrevivência no mercado.

Denota-se o esforço no desenvolvimento de um Sistema de Gestão Integrado (SGI), de forma a reduzir os impactos ambientais e riscos de saúde e segurança para os colaboradores, clientes, parceiros comerciais e comunidade em geral, pois todos os desenvolvimentos de novos produtos primariam princípios de ecoeficiência e *eco design*, com intuitos de fomentar a sustentabilidade nas origens, reduzir ineficiências no processo produtivo, e reduzir e valorizar os resíduos produzidos.

Todas essas iniciativas levadas a cabo pelo Grupo Nabeiro® fazem parte do seu "ADN" desde a sua criação, e visam minorar o efeito da poluição, e garantir que as gerações futuras tenham os recursos necessários para poderem subsistir, e continuar o seu desenvolvimento, ao passo que desenvolve também importantes estratégias de apoio às comunidades, e de apoio às pessoas, trabalhando muito bem a questão do desenvolvimento sociocultural.

Posto isto, ao avaliar o tema de um ponto de vista geral, verificamos que o Grupo Nabeiro® deverá ser considerado como uma referência para outras empresas do mercado, tanto como para promissoras empresas que iniciam agora os seus projetos, e que, de uma maneira ou de outra, deverão ter em conta a inclusão de considerações ecológicas no processo de tomada de decisão. É necessário implementar objetivos e adotar estratégias economicamente sustentáveis e socialmente responsáveis, de forma a contribuir também para o bem-estar da comunidade, através de modelos económicos sustentáveis e ecológicos. São já algumas empresas que atualmente alteram as suas rotinas, devido às responsabilidades ambientais. Essas atitudes devem, ao mesmo tempo, cooperar no meio ambiente e estar em sintonia com os princípios da empresa, ou seja, não deve apenas apoiar iniciativas, deve assumir acima de tudo, um compromisso verdadeiro com as ações socio-ambientais. Deste modo, estão a posicionar-se no mercado de um modo satisfatório, visto que os consumidores estão também cada vez mais conscientes sobre como deve funcionar uma organização sustentável.

## BIBLIOGRAFIA


Araujo, J. P., & Moraes, G. I. (2016). Utilitarismo e desenvolvimento sustentável: eles podem se encontrar? Revista de Economia Mackenzie, 11(3), pp. 187-208.

Arruda, M. C. (2002). Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva.

Ashley, P. A. (2005). Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva.

BCSD (2020). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o BCSD Portugal. Obtido de https://www.ods.pt/. Consultado 15 de novembro de 2020.

Costa, E. H. (2007). Fundamentos de responsabilidade social empresarial. Rio de Janeiro.

Costa, T. (2013). Gestão contemporânea: princípios, tendências e desafios. Sílabo.

Delta, C. (2018). A nossa sustentabilidade o nosso futuro. Campo Maior: Delta Cafés.

Gladwin, T., Kennelly, J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. The Academy of Management Review, 20(4), pp. 874-907.

González, C. D. (2019). Corporate social responsibility: alcances y cambios. Palermo Business Review, pp. 55-77.

Grupo Nabeiro (2020). Página web oficial do Grupo Nabeiro. Obtido de https://www.gruponabeiro.com. Consultado 15 de novembro de 2020.

Henry, L. A., & Möllering, G. (2019). Collective corporate social responsibility: the role of trust as an organizing principle. Management Revue. suppl. Special Issue. pp. 173-191.

Hirsch, P. B. (2019). The rainbow sign: climate change and corporate reputation. The Journal of Bussiness Strategy. pp. 52-56.

Hoffman, A. J. (2000). Integrating environmental and social issues. Environment, 16.

Marczewska, M. (2016). Knowledge as a key resource contributing to the development of eco-innovations by companies-suppliers of environmentally sound technologies. CBU International Conference Proceedings 4, pp. 240-247.

Partners (2020). Together for resilient coffee-farming families! Obtido de https://www.coffee-partners.org/. Consultado 15 de novembro de 2020.

Reetz, L., & Tottola, E. C. (2006). Responsabilidade social – impossível ficar de fora. São Paulo: Livro Pronto.

World Trade Organization (2020). Short answers to big questions. Obtido de https://www.wto.or/. Consultado 15 de novembro de 2020.

# *Economia social voltada para soluções inovadoras*

# TRABALHO EM COOPERAÇÃO COM A COMUNIDADE: UM CASO DE ABORDAGEM MULTIDISCIPLINAR E INTEGRADORA DE PESSOA EM SITUAÇÃO DE SEM-ABRIGO

**Leonilde Reis**
*(Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal)*
**Clara Silveira**
*(Instituto Politécnico da Guarda, Portugal)*
**Luísa Cagica Carvalho**
*(Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal)*
**Carlos Mata**
*(Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal)*

**Carlos Péricles**
**Gonçalo Pires**

**RESUMO:**

A caracterização de Pessoa em situação de sem-abrigo, tem implícita a análise do enquadramento que abrange diversos domínios, mais concretamente no que se refere à Estratégia Nacional e à Federação Europeia das Organizações Nacionais a qual sendo uma rede de Organizações Não Governamentais tem como missão combater a existência de Pessoa em situação de sem abrigo na Europa. A Estratégia Nacional para a Integração de Pessoa em situação de sem abrigo apresenta também um importante contributo. O caso apresenta um estudo no âmbito da responsabilidade social de uma Instituição de Ensino Superior Portuguesa contemplando preocupações de sustentabilidade. O protótipo integrador e multidisciplinar para otimizar a gestão de Pessoa em situação de sem abrigo, constitui-se como um contributo no âmbito da economia social apresentando uma solução inovadora.

**ABSTRACT:**

The characterization of homeless person has implied the analysis of a broad framework covering several areas, specifically with regard to the National Strategy and the European Federation of National Organizations, which as a network of Non-Governmental Organizations has the task of combating the existence of homeless people in Europe. The National Strategy for the Integration of Homeless People also makes an important contribution. The case presents a study in the ambit of the social responsibility of a Portuguese Higher Education Institution contemplating sustainability concerns. The integrative and multidisciplinary prototype to optimize the management of homeless people is a contribution to the social economy by presenting an innovative solution.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente a generalidade das organizações potenciam a partilha de informação com recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Assim o papel das TIC na transformação para um modelo de sociedade mais sustentável pode constituir valor acrescentado no sentido de permitir otimizar os Sistemas de Informação (SI) no suporte aos diferentes tipos de negócio especialmente às organizações de cariz social. Face à emergência social em tempos de pandemia, as TIC podem potenciar no âmbito da responsabilidade social a criação de soluções inovadoras.

O estudo de Pessoa em situação de sem-abrigo, (Pssa), tem implícito a análise de um vasto enquadramento nomeadamente a *European Federation of National Organisations working with the Homeless*, (FEANTSA, 2019). A Estratégia Nacional para a Integração de Pssa, (ENIPSSA) para o período entre 2017-2023, compreende três eixos de intervenção, que visam a promoção do conhecimento do fenómeno de Pssa, informação, sensibilização e educação. O reforço de uma intervenção promotora da integração de Pssa tem implícito a coordenação, monitorização e avaliação, (ENIPSSA, 2017). O modelo de intervenção definido, (ENIPSSA, 2017), assenta numa premissa de rentabilização de recursos humanos e financeiros, bem como da necessidade de evitar a duplicação de respostas e qualificar a intervenção ao nível da prevenção das situações de sem-abrigo e o acompanhamento junto dos utentes, centrando-se no indivíduo, na família e na comunidade.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 2/2020, (RCM, 2020), altera a Estratégia Nacional para a Integração das Pessoas em Situação de Sem-Abrigo 2017-2023, no sentido de a Resolução do Conselho de Ministros n.º 107/2017, de 25 de julho, aprovou a Estratégia Nacional para a Integração de Pessoas em Situação de Sem-Abrigo 2017-2023 (ENIPSSA 2017-2023).

O objetivo da (FEANTSA, 2020), é prevenir e/ou aliviar a pobreza e a exclusão social de Pssa ou que estão em risco de cair nessa situação, encorajando e facilitando a cooperação de todos os atores europeus relevantes neste combate, Por outro lado, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 2/2020, altera a Estratégia Nacional no que se refere à Integração de Pssa. A supracitada Resolução altera a interligação e forma de gestão no sentido de articular e agilizar os processos.

A problemática de Pssa abordada no caso tem subjacente as Instituições da Cáritas de Setúbal e NPISSA Barreiro. O projeto está a ser desenvolvido em parceria com ambas as instituições, contudo constatámos que face à realidade têm características específicas dada o historial de cada instituição social.

No domínio em estudo a Cáritas de Setúbal, Cáritas (2019a), Cáritas (2019b), é um serviço da Igreja Diocesana para a promoção da sua ação social. Tem como atividade primordial a animação da pastoral social que visa a criação e funcionamento de serviços paroquiais para o melhor conhecimento dos problemas. É a partir deste conhecimento que procura agir diretamente na prevenção e solução dos mesmos. Na Cidade de Setúbal assegura a prestação de serviços a crianças, idosos, pessoas sem abrigo, seropositivos e doentes com Sida. As diferentes atividades são concretizadas por um vasto número de colaboradores, aos quais é facultada a formação necessária, (. Desenvolve já há alguns anos atividade no âmbito do apoio a Pssa, tendo como suporte a informação inerente à temática folha de cálculo, processador de texto e documentação em papel.

No que se refere à NPISSA Barreiro, a Câmara Municipal do Barreiro (CMB, 2019), procedeu à Assinatura do Protocolo de Parceria para a implementação do NPISA – Núcleo de Planeamento e Intervenção Sem-Abrigo do Barreiro. O Protocolo é estabelecido entre os seguintes parceiros no âmbito da Rede Social do Barreiro, que se constituem como NPISA do Barreiro: Município do Barreiro, Instituto da Segurança Social, I.P./Centro Distrital de Setúbal do ISS, I.P, Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, Centro Hospitalar Barreiro Montijo EPE, Polícia de Segurança Pública – Comando Distrital de Setúbal, Rumo – Cooperativa de Solidariedade Social, Crl, Irmandade da Santa Casa da Misericórdia do Barreiro, Centro Social e Paroquial de Santo André, CATICA – Centro Comunitário de Coina, NÓS – Associação de Pais e Técnicos para a Integração do Deficiente, Persona – Associação para a Promoção da Saúde Mental e CRIVA – Centro de Reformados e Idosos do Vale da Amoreira. Os representantes locais das entidades integrantes são o NPISSA Barreiro e os representantes do GIMAE (Grupo de Implementação, Monitorização e Avaliação da Estratégia Nacional para a Integração das Pessoas em Situação de Sem-Abrigo – ENIPSSA). A atividade de suporte a Pssa é recente e a sua caraterização tem como suporte o papel. O núcleo recentemente criado está associado à Câmara Municipal do Barreiro.

As instituições em estudo prestam serviços a Pssa em diversos domínios nomeadamente alimentação, vestuário, alojamento e medicamentos no sentido de melhorar o acolhimento a Pssa.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

A caracterização do caso é baseada numa visão multidisciplinar face ao contexto da problemática. Assim, abordam-se temáticas no domínio da inovação social, sustentabilidade, análise de requisitos e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O caso apresenta uma contribuição no domínio da caracterização de Pssa, promovendo a inclusão social de pessoas em situação de vulnerabilidade social. Pretende-se, registar as diversas valências de Pssa nomeadamente experiências profissionais, laços familiares, interesses pessoais, situação de saúde, etc. permitindo a identificação de possibilidades de inclusão social.

Face à temática em estudo e às constantes preocupações de sustentabilidade, nomeadamente a necessidade de desenvolver software sustentável, seguem-se as recomendações do Manifesto Karlskrona (Becker et al., 2015) para a inclusão das cinco dimensões da sustentabilidade adicionando as dimensões técnica e humana às três dimensões: a económica, a social e a ambiental.

A necessidade de criação de um protótipo teve como pressuposto a análise das supracitadas cinco dimensões da sustentabilidade por forma a incorporar na engenharia de requisitos, (Becker et al., 2015; Oyedeji, Seffah, & Penzenstadler, 2018) as diversas vertentes:

• sustentabilidade técnica aborda o uso a longo prazo de sistemas com uso intensivo de software e sua evolução apropriada em um ambiente de execução que muda continuamente;

• sustentabilidade económica concentra-se na preservação de capital e valor;

• sustentabilidade social concentra-se em apoiar as gerações atuais e futuras a terem o mesmo ou maior acesso aos recursos sociais, tendo em conta a equidade geracional. Esta dimensão abrange o suporte direto de comunidades sociais em qualquer domínio, bem como o suporte de atividades ou processos que indiretamente criam benefícios para as comunidades sociais;

• sustentabilidade ambiental visa melhorar o bem-estar humano, protegendo os recursos naturais. Aborda preocupações ecológicas, incluindo eficiência energética e criação de consciência ecológica;

• sustentabilidade individual/humana, refere-se à manutenção de capital humano (por exemplo, saúde, educação, *skills*, conhecimento, liderança e acesso a serviços).

A figura 1, apresenta as diversas valências/preocupações subjacentes a Pssa. Pretende-se com este projeto, otimizar o serviço prestado pelas organizações sociais em prol de Pssa.

**Figura 1**. Caracterização da situação Pssa

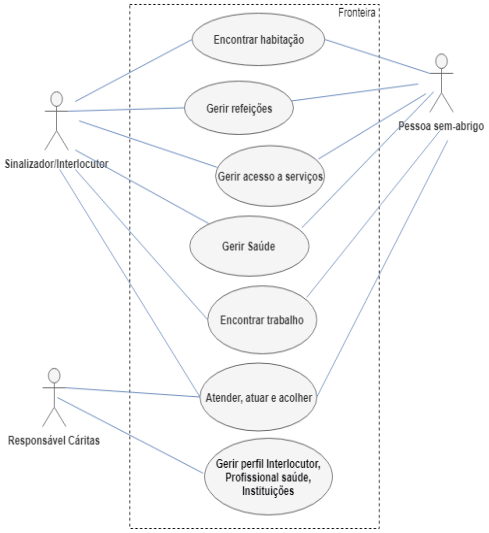



Fonte: Adaptado de Reis, Silveira, Carvalho, Mata, & Madeira, (2020).

O apoio a Pssa agrega a colaboração de diversas entidades no sentido de melhor o acolhimento às pessoas. Assim, a colaboração da Segurança Social reveste-se de particular interesse no sentido de analisar a viabilidade da atribuição do rendimento social de inserção. O centro de saúde é também um dos interlocutores no processo por forma a assegurar as questões subjacentes à toma de medicamento e consultas médicas a Pssa.

A figura 2 apresenta as funcionalidades da aplicação, em formato de diagrama de casos de uso, como consequência da modelação da informação de suporte ao estudo.

**Figura 2**. Diagrama de casos de uso - Apoio a Pssa

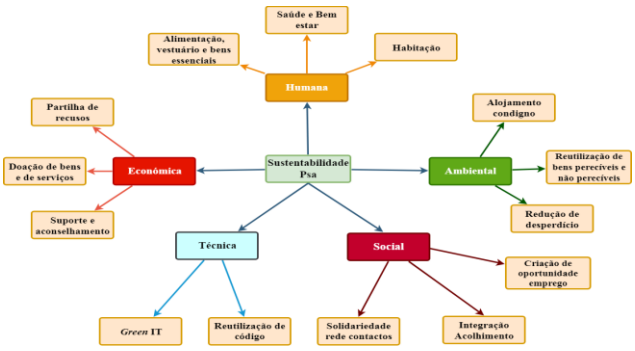



Fonte: Adaptado de Reis, Silveira, Carvalho, & Mata, (2020).

Na figura 2, estão indicados os atores responsáveis pelo apoio a Pssa bem como os serviços/preocupações inerentes a cada Pssa. Neste processo, pretende-se efetuar uma gestão assertiva no sentido de Pssa ter acesso entre outros a habitação, refeições, vestuário e saúde.

Neste sentido, a figura 3, apresenta as diversas dimensões da sustentabilidade subjacentes à problemática em estudo.

**Figura 3**. Dimensões da sustentabilidade




Fonte: Adaptado de Reis, Silveira, Carvalho, & Mata, (2020).

As dimensões da sustentabilidade subjacentes à problemática em estudo estão expostas na figura 3, por forma a incluir os diversos contributos no âmbito da problemática.

No caso descrito considera-se que os resultados conseguidos se centram na elaboração de um protótipo não funcional uma vez que o projeto se encontra em desenvolvimento e em dois estádios paralelos. Por um lado, está-se numa fase de conclusão da representação da informação no âmbito da análise de requisitos. Por outro lado, estudam-se soluções tecnológicas de suporte à atividade dado que as organizações em estudo pelo fato de serem organizações de cariz social suscitam particulares preocupações na proposta de soluções dada a sua escassez financeira para poderem manter as soluções ao longo do tempo. Assim, analisa-se a viabilidade de desenvolver a solução em *open source* e potenciando a utilização da *cloud*.

**3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:**

A problemática de Pssa abordada no caso tem subjacente as realidades no âmbito da Cáritas de Setúbal e NPISSA Barreiro. O projeto está a ser desenvolvido em parceria com ambas as instituições, contudo constatámos que face à realidade têm características específicas.

**Pergunta 1. Qual o papel das Instituições de Ensino Superior no âmbito da responsabilidade social face ao território onde estão inseridas?**

Considera-se que as Instituições de Ensino Superior têm um papel primordial na cooperação com as organizações nas regiões onde estão inseridas e nomeadamente no que se refere à promoção dos ODS, nos quais destacamos:

ODS – 1 Erradicar a pobreza;

ODS – 2 Erradicar a fome;

ODS – 3 Saúde de qualidade;

ODS 9 – Construir infra-estruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação.

ODS 10 – Reduzir as desigualdades;

ODS 11 – Cidades e comunidades sustentáveis;

ODS 17 – Parcerias para a implementação dos objetivos.

**Pergunta 2. Será exequível utilizando as TIC para criar soluções sustentáveis no domínio da Inovação Social?**

Considera-se que as TIC podem potenciar a criação de soluções inovadoras no sentido de facilitar/agilizar as formas de funcionamento ao nível da digitalização, comunicação e otimização de práticas/procedimentos, (Silveira, Reis, Santos & Mamede, 2020).

Dada a escassez de meios associados à generalidade das organizações sociais em analisar da viabilidade da *Cloud* como forma de armazenamento/disponibilização poderá constituir valor acrescentado analisando a especificidade da informação em causa, (Reis, Silveira, Carvalho, Mata & Madeira, 2020). A utilização de software *open source* deverá também ser considerada numa ótica de sustentabilidade técnica e económica.

Considera-se assim, que as TIC podem potenciar o desenvolvimento de soluções sustentáveis por forma a criar aplicações socialmente inovadores e de valor acrescentado para as organizações de cariz social.

**Pergunta 3. A digitalização e a sustentabilidade ao serviço das organizações sociais poderá constituir valor acrescentado?**

A estratégia da digitalização da informação subjacente pode contribuir para a melhoria de processos e interação com os diversos *stakeholders*.

A sustentabilidade técnica, ambiental e económica deverá ser um dos objetivos estratégicos ao nível da otimização da organização social como um todo, (Landum, Reis, & Moura, 2020); (Ovelheiro, Silveira & Reis, 2020).

**4. CONCLUSÕES:**

Face à problemática em estudo, advoga-se a pertinência de criar um protótipo que inclua preocupações de sustentabilidade nas dimensões económica, social, ambiental, técnica e individual. Nesse sentido, está a ser trabalhada uma solução integradora e multidisciplinar de suporte a Pssa, considerando as cinco dimensões da sustentabilidade, os ODS (1, 2, 3, 9, 10, 11 e 17) e ações da economia circular.

O desenvolvimento do protótipo para ser implementado tem implícitas preocupações de sustentabilidade nas dimensões humana, ambiental, técnica, económica e social. Dada a especificidade da temática o desenvolvimento do protótipo tem subjacente ser um dos pilares de agregação e disponibilização da informação de Pssa, (Reis & Silveira, 2020).

Pretende-se, por isso, (Reis, Silveira, Carvalho & Mata, 2020), manter a informação sobre os vários aspetos de Pssa, nomeadamente as experiências profissionais que tiveram, os laços familiares, o enquadramento regional na área atual e no que diz respeito à naturalidade, gostos pessoais, interesses pessoais, situação de saúde, etc., permitindo a identificação de possibilidades de inclusão social.

## BIBLIOGRAFIA


Becker, C., Chitchyan, R., Duboc, L., Easterbrook, S., Penzenstadler, B., Seyff, N., & Venters, C. (2015). Sustaina-bility Design and Software: The Karlskrona Manifesto. In Proceedings of 37th International Conference on Software Engineering (ICSE 15) (Vol 2, pp. 467-476). IEEE Computer Society.

Cáritas (2019a). A nossa Missão. Retrieved from caritassetubal.pt/missao/

Cáritas (2019b). A nossa Identidade. Retrieved from www.caritassetubal.pt/identidade/

CMB. (2019), Câmara Municipal do Barreiro. Barreiro vai ter um núcleo de Planeamento e Intervenção Sem-Abrigo. https://diariodistrito.pt/barreiro-vai-ter-um-nucleo-de-planeamento-e-intervencao-sem-abrigo/

ENIPSSA. (2017). Sobre a ENIPSSA. Obtido em 09 de 04 de 2020, de http://www.enipssa.pt/sobre-a-enipssa.

FEANTSA. (2019). Obtido de News: Homelessness in 2030: www.feantsa.org/en/news/2019/02/06/news-homelessness-in-2030?bcParent=26.

FEANTSA. (2020). Homelessness Services in Europe. Obtido de European Observatory on Homelessness, Comparative Research 2019: https://www.feantsa.org/download/framework-for-defining-youth-homelessness_final_pdf3614092469143708469.pdf.

Landum, M., Reis, L., & Moura, M., (2020). Concept of approach to optimize ICT management practices - State of the art, in L. Cagica Carvalho, L. Reis, A. Prata, R. Pereira (eds), Multidisciplinary Approach to Entrepreneurship, Innovation, and ICTs, USA: IGI Global.

Oyedeji, S., Seffah, A., & Penzenstadler, B. (2018). A Catalogue Supporting Software Sustainability Design. Sus-tainability 2018, 10, 2296.

Ovelheiro, B., Silveira, C., & Reis, L. (2020). Sustainability Design Applied to the Digital Signature of Documents. Em L. R. L. Cagica Carvalho, Multidisciplinary Approach to Entrepreneurship, Innovation, and ICTs. USA: IGI Global.

RCM (2020). Resolução do Conselho de Ministros n.º 2/2020. (D. d. série, Ed.) Obtido de Alteração da Estratégia Nacional para a Integração das Pessoas em Situação de Sem-Abrigo 2017-2023.

Reis, L., & Silveira, C. (2020). Sustentabilidade Multidimensional em Sistemas de Informação. XXX Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica. Bragança, Instituto Politécnico da Bragança.

Reis, L., Silveira, C., Carvalho, L., & Mata, C. (2020). Gestão Integrada de Pessoa sem Abrigo – Dimensões da Sustentabilidade e as TIC. XI Postgraduate Conference: Management, Hospitality & Tourism. Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (ESGHT), Faro.

Reis, L., Silveira, C., Carvalho, L., Mata, C., & Madeira, R. (2020). Design de Protótipo para Pessoa sem-abrigo - Contributos de Sustentabilidade. IV International Forum on Management. Universidade Aberta. Lisboa.

Reis, L. & Silveira, C. (2020). Sustentabilidade Multidimensional em Sistemas de Informação. Paper presented at the Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, Bragança, Instituto Politécnico da Bragança.

Reis, L., Silveira, C., Carvalho, L., & Mata, C. (2020). Digitalization as a key issue of the Circular Economy to promote Sustainability: Prototyping Design for Homeless People, in S. Rodrigues, P. Almeida, N. Almeida (eds), Mapping, Managing, and Crafting Sustainable Business Strategies for the Circular Economy, USA: IGI Global.

Silveira, C., Reis, L., Santos, V,. & Mamede, H. (2020). Criatividade no Design de Protótipos - O caso das Organizações Sociais. Paper presented at the CISTI'2020 - 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies, Sevilha, Espanha.

Silveira, C. & Reis, L., (2020). Sustainability in Information and Communication Technologies, in L. Cagica Carvalho, L. Reis, A. Prata, R. Pereira (eds), Multidisciplinary Approach to Entrepreneurship, Innovation, and ICTs, USA: IGI Global.

# ACCIONES SOLIDARIAS DE KELLOGG'S DURANTE LA PANDEMIA DEL COVID19

**Dolores Gallardo Vázquez**
(*Universidad de Extremadura, España*)
**Luis Enrique Valdez Juárez**
(*Instituto Tecnológico de Sonora, México*)

**Juan de la Cruz Sánchez Domínguez**
(*Universidad de Extremadura, España*)

**RESUMEN**

La pandemia de COVID19 ha provocado alteraciones a nivel mundial. Desde el aumento de las personas con ingresos por debajo de los umbrales de pobreza hasta cambios en las estrategias de Responsabilidad Social Corporativa, el mundo no volverá a ser el mismo cuando la pandemia concluya. Las empresas son a la vez parte del problema y de la solución, y por ello en este trabajo se analizan las acciones que la empresa Kellogg's está llevando a cabo a raíz de la pandemia de COVID19 como parte de su iniciativa solidaria *Better Days Commitment*.

**ABSTRACT**

The COVID19 pandemic has caused worldwide change. From the increase of the number of people with income under the international poverty line to changes in Corporate Social Responsibility strategies, the world will never be the same when the pandemic ends. Companies are both part of the problem and of the solution, and so in this article the actions the company Kellogg's are undertaking since the beginning of the pandemic as part of their Better Days Commitment solidary initiative are analysed.

## 1. INTRODUCCIÓN

La historia de Kellogg's comienza en el año 1898, cuando el fundador de la empresa, Will Keith Kellogg, realiza junto a su hermano John Harvey Kellogg un experimento involuntario que los llevó a crear casualmente los primeros copos de cereales cuando olvidaron el trigo cocido dentro del horno y lo volvieron a tostar. De esta forma, obtuvieron la receta de unos ligeros copos que hoy en día conocemos como Corn Flakes de Kellogg's. Varios años después, en 1906, W. K. Kellogg abrió la *Battle Creek Toasted Corn Flake Company*, en Michigan, y fue contratando a sus primeros 44 empleados. Juntos, crearon la primera hornada de Corn Flakes, llevando a la práctica la idea del fundador de elaborar productos saludables y de gran sabor para el desayuno. En 1915 presentaron los Bran Flakes, los primeros cereales con alto contenido en fibra, un año antes de introducir los All-Bran de Kellogg's.

En 1922 Kellogg's llega al Reino Unido y, en 1923, la compañía se convierte en la primera compañía del sector alimentario en contratar a una nutricionista, Mary Barber, que crea el Departamento de Economía Doméstica de Kellogg's y empieza a definir los papeles que tienen los distintos alimentos en una dieta equilibrada. En la década de los 30, cuando Estados Unidos se encontraba en plena Gran Depresión, W. K. Kellogg dobló su inversión en publicidad, por lo que las ventas de sus productos aumentaron. Para dar empleo a más personas, Kellogg disminuyó las horas de trabajo de los tres turnos de ocho horas existentes en la fábrica y creó cuatro turnos de seis horas, de manera que más trabajadores pudieran ganar un salario. Como resultado, la empresa contrató a cientos de nuevos empleados, los costes de producción disminuyeron drásticamente y los empleados comenzaron a trabajar de forma más eficiente, ya que aprendieron a darle prioridad al ocio sobre el trabajo (Friedman, 2014). Además, la empresa abrió su primera fábrica en el extranjero en Manchester, Inglaterra. En la década de los 40, durante la Segunda Guerra Mundial, además de proporcionar desayunos empaquetados a las fuerzas armadas americanas, Kellogg utilizó la fábrica para producir piezas para la bomba atómica en 1945, lo que le valió a la empresa la medalla de excelencia de la Armada americana. A pesar de la guerra, la empresa lanzó sus cereales con pasas en 1942 y abrió su segunda fábrica en Estados Unidos en Nebraska.

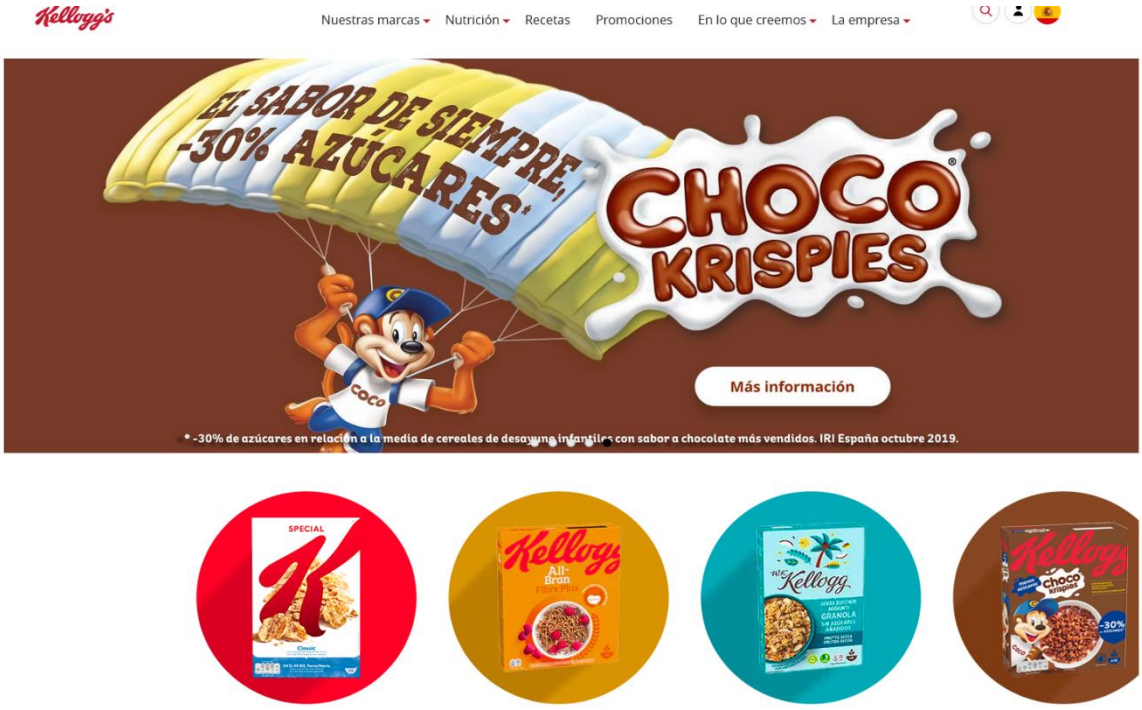
La década de los 50 comenzó con la muerte del fundador W. K. Kellogg con 91 años el 6 de octubre de 1951, y fue muy fructífera en lo que a lanzamientos se refiere. Además de lanzar numerosos productos que siguen en el mercado en la actualidad, como los Frosted Flakes, los Choco Krispies o los cereales Special K, entre otros, y la mascota Tony el Tigre fue también estrenada durante esta década. En los años 60 Kellogg's continuó con el lanzamiento de productos, con cinco cereales, dulces e incluso picatostes. Esta década fue una década de expansión, ya que la compañía abrió fábricas en Suramérica, Canadá, Escandinavia, Europa y Asia. Además, en 1969, la empresa es seleccionada para dar de desayunar a los astronautas de la misión Apolo 11.

En los años 70, Kellogg's se convirtió en la primera empresa en publicar la cantidad de azúcar que contenían sus productos en un lateral de los envases, como respuesta a la preocupación creciente por la nutrición y la forma física. Esta fue la década de mayor expansión en la historia del sector de los cereales listos para consumir, y la empresa se introdujo en el sector de la comida congelada. El aumento en ventas de este sector se debe, entre otras razones, a la progresiva incorporación de la mujer al mercado laboral y el cambio de cultura culinaria, que ha evolucionado de comer en restaurantes a comer cada vez más comida preparada en casa (Sen, Antara y Sen, 2019). Además, en esta década Kellogg's abrió fábricas en Centroamérica, Reino Unido y España. En los 80, el surgimiento de grupos científicos que afirmaban que los cereales son importantes en la dieta permitió a la empresa resaltar los beneficios de sus productos. La Asociación Estadounidense del Corazón ha publicado varias guías de alimentación para prevenir los ataques al corazón, en las que afirma que el consumo de cereales ayuda a prevenir enfermedades coronarias (Flight y Clifton, 2006). Algunos tipos de grano, como trigo, maíz, arroz o cebada son alimentos básicos para muchas personas en todo el mundo, y son fuente de proteínas, carbohidratos, fibra, vitaminas del grupo B, vitamina E, entre otros nutrientes (Román et al., 2019), aunque parte de ellos se pierden cuando se muele el grano para producir cereales refinados (Gaeser, 2019). Además de lanzar productos que aún hoy siguen en el mercado, como los *Kellogg's Squares*, la compañía abrió factorías mejoradas en Battle Creek y Londres, Ontario, Canadá, además de una fábrica nueva en Corea del Sur.

En la década de los 90 los consumidores adquirían productos listos para comer como nunca lo habían hecho antes, por lo que el peso de los platos preparados en el total de ventas de Kellogg's ascendió. En lo que respecta a los cereales, la década de los 90 fue la más difícil para la empresa porque la competencia aumentó drásticamente dentro de los Estados Unidos y también aumentó en otros lugares del mundo. Aun así, la empresa continuó siendo la líder del mercado y abrió nuevas factorías en India, China, Tailandia y Letonia, además de una segunda fábrica en México gracias al fuerte crecimiento en el mercado mexicano. En 1997, Kellogg's inauguró el Instituto W. K. Kellogg para la Investigación en Alimentación y Nutrición, donde científicos, nutricionistas e ingenieros convierten los ingredientes de los productos en alimentos saludables.

El inicio del siglo XXI para Kellogg's ha estado basado en el crecimiento monetario de las ventas, en vez de en el del volumen, buscando crecer de forma que les proporcionara beneficios. En 2001 Kellogg's completó la adquisición más cara de su historia, la de la empresa *Keebler Foods Company*, una empresa líder en la producción de galletas, por 4.56 billones de dólares. Los cereales, que en los inicios fueron los únicos productos de Kellogg's, representaban ya el 53% de las ventas a nivel mundial, frente al 32% de los snacks y el 15 % restante de otros productos de grano. También adquirieron la empresa de comida saludable *Kashi Company*. En 2006 la compañía cumplió 100 años y, en 2007, la empresa comenzó un período de compra de otras empresas que se extendería durante dos años con la adquisición de *Gardenburger*, empresa de comida vegetariana, vegana y de sustitutivos de la carne. También compraron *Bear Naked*, fabricante de granola orgánica, junto a *Kashi*. En 2008 Kellogg's anunció la adquisición de la mayor empresa rusa de fabricación de galletas y cereales, *The United Bakers Group*, mientras que en China se adquirió una empresa de producción de galletas en el norte y noreste de China. En el año 2009 Kellogg's publicó su primer informe de Responsabilidad Social Corporativa, y en su Junta General de Accionistas anunció que donaría la producción de cereales de un día completo a la organización de lucha contra el hambre *Feeding America*, más de 1 millón y medio de kilos de cereales, 55 millones de raciones, por valor de 10 millones de dólares. En 2010 la compañía recibió el *Spirit of America Award*, que reconoce los esfuerzos hechos por Kellogg's a favor de la comunidad, siendo la primera empresa del estado de Michigan que lo ha recibido. La Figura 1 muestra la página web inicial de Kellogg's España.

**Figura 1.** Página de inicio de la web de Kellogg's España




Fuente: [https://www.kelloggs.es/es_ES/home.html], a fecha 02/11/2020.

## 2. DESARROLLO DEL CASO:

### 2.1. Impacto del COVID19 en los niveles mundiales de pobreza

El umbral de pobreza internacional, fijado en 1.90 $ por persona y día, se estableció en base a los umbrales de pobreza nacionales de algunos de los países más pobres del mundo (Ferreira et al., 2016). Cuando se estableció, el 60% de la población mundial vivía en países con rentas per cápita bajas, por lo que el umbral internacional era una medida válida para gran parte de la población mundial (Banco Mundial, 2018). Sin embargo, en 2017 solamente un 9% de la población mundial vivía en países con rentas bajas, mientras que un 41% vivía en países de renta per cápita media baja y un 35% en países de renta per cápita media alta. Por ello, basándose en este cambio de la distribución global de la renta, el Banco Mundial introdujo en 2018 dos nuevos umbrales de la pobreza, para reflejar la situación de los países de renta media baja (3.20 $ por persona y día) y de los países de renta media alta (5.50 $ por persona y día). Estos umbrales de pobreza adicionales representan la mediana del valor de los umbrales de pobreza nacionales en el año 2011 (Joliffe y Prydz, 2016) y, al igual que el umbral de pobreza internacional, se mantienen fijos a lo largo del tiempo y en todos los países (Banco Mundial, 2020).

A partir de datos del Banco Mundial del año 2018, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha realizado una investigación para analizar cómo podría afectar la disminución de la actividad económica ocasionada por la pandemia de

COVID19 a las personas más pobres del planeta en tres escenarios de disminución de la renta per cápita o el consumo diferentes, del 5%, 10% y 20% (Sumner et al., 2020). Ceteris paribus, en el caso de que el consumo disminuyese un 5%, el número de personas en el umbral de pobreza internacional aumentaría un 1.1%, mientras que las personas en el umbral de la pobreza para países con rentas medias bajas y para países con rentas medias altas aumentarían un 1.8% y un 1.6% respectivamente. Si la contracción del consumo o la renta fuera del 10%, el número de personas que sobreviven con 1.90 dólares al día aumentaría un 2.4%, el número de personas que subsisten con 3.20 dólares al día aumentaría un 3.7% y el número de personas con 5.50 dólares al día para vivir aumentaría un 3.3%. Y en el caso más extremo, si el consumo o la renta disminuyeran un 20% el número de personas en el umbral de pobreza internacional aumentaría un 5.6%, el número de personas en el umbral de la pobreza para países con rentas medias bajas aumentaría un 7.7% y el número de personas en el umbral de la pobreza en países con rentas medias altas aumentaría un 7% (Tabla 1).

Tabla 8: Aumento de la pobreza global como resultado de la disminución de los niveles de consumo o renta per cápita

| | 5% | 10% | 20% |
|---|---|---|---|
| 1.90 $ | 1.1% | 2.4% | 5.6% |
| 3.20$ | 1.8% | 3.7% | 7.7% |
| 5.50 $ | 1.6% | 3.3% | 7% |

Fuente: Sumner et al. (2020).

La pandemia podría provocar un aumento de la pobreza medida según el nivel de ingresos por primera vez desde el año 1990, y este aumento sería equivalente a retroceder una década en el progreso de la reducción de la pobreza global ya que, ceteris paribus, los niveles de pobreza volverían a la situación en la que se encontraban en la primera mitad de la década de 2010. En términos absolutos, los cambios que se exponen en la tabla implicarían un aumento de la pobreza, respecto a los niveles de 2018, de entre 85 y 135 millones de personas si la renta per cápita o el consumo disminuyen un 5%, de entre 180 y 280 millones de personas si la renta per cápita o el consumo disminuyen un 10% y de entre 420 y 580 millones de personas si la renta per cápita o el consumo disminuyen un 20% (Sumner et al., 2020).

La mayoría de nuevas personas pobres en los umbrales de pobreza de 1.9 y 3.2 dólares por persona y día se encontrarían en las regiones más pobres del mundo, como el África subsahariana y el sur de Asia, que concentrarían entre el 80 y el 85% del total de personas pobres del mundo. En cuanto al umbral de la pobreza más alto de 5.5 $, el 40% de los nuevos pobres estarían en el este de Asía y el Pacífico, un tercio en el África subsahariana y en el sur de Asia combinados, un 10% en Oriente Medio y el Norte de África y el 10% restante en Latinoamérica y el Caribe (Sumner et al., 2020).

**2.2. Impacto del COVID19 en las estrategias de Responsabilidad Social Corporativa**

Al igual que otros eventos con consecuencias a nivel planetario, la pandemia del COVID19 podría llegar a cambiar cómo vemos el mundo y nuestra forma de pensar y vivir la vida. Además de la tragedia humana de la pérdida de vidas, las familias rotas y las comunidades heridas, los cambios sociales y económicos causados por el confinamiento serán una herencia cultural que vivirá en nuestras memorias y las de las futuras generaciones. El dolor es personal, emocional, económico y cultural, y dejará cicatrices (He y Harris, 2020). La pandemia puede asemejarse a lo que, entre otros, Taleb (2008), Grech (2020) o Mazzoleni et al. (2020) denominan un cisne negro: eventos chocantes que cambian el mundo. Cuando suceden eventos chocantes que cambian culturas, las personas pertenecientes a las culturas que han sufrido el choque racionalizan los eventos, y piensan que podrían haberse predicho y evitado. La COVID19 es un ejemplo: tras la pandemia el mundo no será el mismo, y tras la sucesión de películas apocalípticas, teorías conspiranoicas y políticos oportunistas, cabría esperar que las siguientes pandemias se puedan evitar si se aprende la lección, aunque es inevitable pensar que esa lección se debería haber aprendido antes de la pandemia de COVID19 (He y Harris, 2020).

En lo que respecta a la RSC, la pandemia ha mostrado con claridad quiénes deben ser considerados los grupos de interés más importantes para las empresas. Los trabajadores sanitarios en primera línea, los relacionados con los alimentos y los trabajadores del transporte público, para citar algunos ejemplos, han sido reconocidos como críticos para mantener la economía en marcha y los servicios de salud funcionando (Crane y Matten, 2020). Un segundo punto clave a tener en cuenta es el riesgo y la incertidumbre. Es reseñable que en la literatura sobre RSC no se hayan analizado pandemias ni riesgos similares para la sociedad. Sin embargo, el COVID19 ha destacado el papel de los negocios como a) fuente de riesgos para la sociedad y b) una parte de la sociedad altamente expuesta a estos riesgos que debería jugar un papel importante en su solución (Crane y Matten, 2020). Respecto al primer punto, está probado que el virus surgió en un mercado de China, lo que nos hace preguntarnos qué papel juega la responsabilidad de las empresas en la prevención de las pandemias. El segundo punto coloca a los negocios en el centro de una miríada de desafíos organizacionales, siendo el primero de ellos el efecto que tiene el COVID19 en las obligaciones de los negocios para mantener o despedir a sus empleados, proporcionar a los clientes servicios esenciales y otros impactos inmediatos. Esto también coloca a las

organizaciones en el centro de la solución, o al menos de la contención, de los problemas. Las mascarillas, los respiradores y las vacunas son producidos por empresas, por lo que la función de los negocios de producir bienes y servicios que solucionen demandas sociales se ve resaltada por la pandemia (Crane y Matten, 2020). Esto difiere de la forma de conceptualizar el riesgo presente en la literatura sobre RSC (Crane y Matten, 2020), que la ha presentado como una herramienta para manejar riesgos para la empresa como por ejemplo los derivados de la legislación (Smith, 2003); sin embargo, los riesgos que relacionan a las empresas con el COVID19 son de rango mucho más amplio; hay riesgos a los que las organizaciones contribuyen y riesgos a los que se ven expuestas. La investigación en RSC debe modificar su idea de riesgo desde el riesgo individual al riesgo de la sociedad, y examinar cómo se desarrolla la RSC teóricamente y en la práctica (Crane y Matten, 2020).

**2.3. Acciones solidarias de Kellogg's durante la pandemia de COVID19**

La empresa Kellogg's cuenta desde 2015 con una iniciativa solidaria denominada Kellogg's Better Days Commitment (figura 2), con el objetivo de ayudar a 3 billones de personas hasta el año 2030. La iniciativa se centra en el bienestar, el alivio del hambre y la resiliencia climática para crear cambios positivos para las personas, las comunidades y el planeta. Las metas actuales son:

- Nutrir a un billón de personas.
- Alimentar a 375 millones de personas necesitadas con donaciones de alimentos y programas de alimentación para niños.
- Nutrir a las personas y al planeta apoyando a 1 millón de granjeros, especialmente mujeres con pequeñas granjas y trabajadoras y conservando los recursos naturales a lo largo de toda la cadena de valor.
- Implicar a 1 billón y medio de personas en la seguridad alimentaria mundial asegurando una cadena de proveedores ética y apoyando la diversidad y la inclusión.

Desde 2015 la iniciativa ha ayudado a cerca de 600 millones de personas a nivel mundial, donando 2.4 billones de raciones de comida a personas que pasaban hambre, alimentando a 3.2 millones de niños a través de programas de alimentación y apoyando a más de 330.000 granjeros con programas de agricultura que fomentan la biodiversidad. Además, se han reducido las emisiones de gases de efecto invernadero en el equivalente a 2.5 billones de millas de vehículos en la carretera.

Dentro de esta iniciativa, la empresa ha donado 18 millones de dólares en lo que llevamos de pandemia para ayudar a aliviar el hambre ocasionada por la pandemia. Concretamente, Kellogg's ha llevado a cabo las siguientes acciones:

- Donación de una tonelada de alimentos a lo largo de seis meses para diversos programas de alimentos en Australia.
- Donación de 500.000 raciones de comida al servicio de salud del Reino Unido y a trabajadores clave, además del reparto de otros 3 millones de raciones entre las cuatro naciones que forman el país.
- Lanzamiento de una recogida de fondos para la financiación de un programa de alimentación de una escuela local en Sudáfrica por parte del director general de Kellogg's en el país, y donación de 440.000 raciones de *noodles* y aperitivos a organizaciones locales.
- Acciones en los EE. UU.: Donación de dos palés de comida a los servicios locales en Solano Beach, California; donación de varios camiones de comida al banco de alimentos de Battle Creek, Michigan (ciudad donde se sitúa la sede de la empresa) y donación de alimentos a organizaciones locales por parte de los empleados de las diversas factorías de Kellogg's a lo largo de todo el país (Michigan, Pennsylvania, Nebraska y Tennessee).
- Donación de alimentos a un hospital y a una residencia de ancianos como agradecimiento a los trabajadores esenciales en Valls, España.
- Distribución de dinero y alimentos a comunidades en Colombia, Ecuador, Guatemala, México y Brasil.
- Donaciones de alimentos para proporcionar apoyo inmediato a las comunidades más necesitadas de Canadá.

**Figura 2**. Página web de la iniciativa solidaria *Kellogg's Better Days Commitment*.




Behind these pillars are specific metrics to deliver our goals. Details describing the methodology for tracking each of these metrics is outlined below. We will report on our progress against these commitments in our annual global Corporate Responsibility Report, beginning in 2020, published on www.kelloggcompany.com. This work is also reflected within our commitment to take action to help achieve Zero Hunger within the Zero Hunger Challenge, and is aligned to our work as members of the U.N. Global Compact.

**Nourish 1 Billion People with our Foods**




Fuente: [http://crreport.kelloggcompany.com/better-days-commitment-overview] , a fecha 02/11/2020.

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

**Cuestión 1.** ¿Cómo afectan los *cisnes negros* a las personas que los sufren?

Los *cisnes negros* tienen consecuencias en múltiples aspectos, tanto económicos como culturales y sociales. La racionalización de los acontecimientos chocantes provoca la falsa idea de que las catástrofes podrían haberse predicho y, socialmente, la manera de vivir y de pensar se ve alterada. Económicamente, la pobreza aumenta notablemente.

**Cuestión 2.** ¿Qué papel juegan las empresas en crisis como la pandemia de COVID19?

Las empresas son a la vez parte del problema y de la solución. En las crisis se aclara quiénes son los grupos de interés más importantes, como los sanitarios y los trabajadores esenciales en el caso de la pandemia del COVID19. En el caso de Kellogg's se observa cómo la compañía es a la vez parte del problema (porque como con el resto de organizaciones los trabajadores tienen problemas para desempeñar sus tareas debido a los confinamientos derivados del impacto del virus) y de la solución (con la campaña solidaria que están llevando a cabo).

**Cuestión 3.** ¿Cómo se encuadra la iniciativa *Better Days Commitment* dentro de la estrategia de RSC de Kellogg's?

El fundador de la empresa, W. K. Kellogg, fue uno de los primeros visionarios del bienestar. Por ello, y como forma de cumplir con la responsabilidad que se espera que una empresa del sector alimentario desarrolle, Kellogg's lleva a cabo acciones solidarias en los países en los que desarrolla su actividad.

**4. CONCLUSIONES:**

La pandemia de COVID19, iniciada en China durante el mes de noviembre de 2019, es un acontecimiento que ha afectado a todo el mundo en varios niveles. El primero y más importante es la esfera personal, donde se han vivido tragedias derivadas de la muerte de seres queridos, además de las secuelas en la salud mental que nos deja el aislamiento y el confinamiento necesarios para combatir la expansión del virus. Pero la pandemia no solamente nos afecta en lo personal, sino también en lo económico, como consecuencia de la incertidumbre causada por su evolución. Uno de los efectos más perjudiciales de la pandemia es el cierre de negocios y la pérdida de empleo, que deja a las personas que antes de la pandemia estaban en una situación relativamente estable, en una situación muy precaria, hasta el punto de faltarles algo tan básico como es el alimento. Hemos elegido las iniciativas solidarias de Kellogg's para esta investigación porque pensamos que son un ejemplo bastante claro de lo que es el marketing no lucrativo: iniciativas que demuestran que las empresas cuidan de la sociedad en la que se enmarcan (y que suponen también un aumento de su reputación debido a la mejora de su imagen a ojos de los consumidores).

Los umbrales de pobreza también han sufrido cambios en los últimos años. Antes de 2018 más de la mitad de las personas pobres del mundo (concretamente el 60%) vivían en países de renta per cápita baja, pero en 2017 esa cifra bajó hasta el 9%. Por tanto, el umbral internacional de la pobreza, que había sido válido hasta ese momento, 1.90 $ por persona y día, dejó de reflejar de forma precisa el umbral de pobreza internacional, por lo que el Banco Mundial creó dos umbrales más para países de renta per cápita media baja (3.20 $ por persona y día) y media alta (5.50 $ por persona y día). El número de personas con ingresos por debajo de estos tres umbrales podría aumentar como consecuencia de la pandemia. Concretamente, si el consumo o la renta per cápita disminuyera un 5% el número de personas pobres aumentaría entre 85 y 135 millones de personas, si disminuyera un 10% entre 180 y 280 millones de personas, y si disminuyera un 20% entre 420 y 580 millones de personas.

Las estrategias de RSC también se verán afectadas por la pandemia, ya que el rango de riesgos a los que se enfrentan las organizaciones debido a la pandemia de COVID19 es mucho más amplio que el tradicionalmente cubierto por la RSC, que es el riesgo derivado de los posibles cambios de legislación. La pandemia ha dejado claro quiénes deberían ser los grupos de interés más importantes para las empresas: los trabajadores de los sectores esenciales. Además, las decisiones sobre RSC deben tener en cuenta que las organizaciones son, al mismo tiempo, parte del problema y de la solución.

Por todo lo expuesto durante el caso, iniciativas como el *Better Days Commitment* de Kellogg's son tan importantes. La iniciativa, que empezó a funcionar en 2015, ha ayudado hasta ahora a 600 millones de personas, y espera ayudar a 3 billones de personas hasta el año 2030. Para ello, ha donado alimentos para 3.2 millones de niños (unos 2.4 millones de raciones de comida) y ha apoyado a más de 330.000 granjeros en programas de agricultura sostenible y conservación de la biodiversidad, entre otras acciones. De cara al COVID19, todas las fábricas de Kellogg's han colaborado donando alimentos a organizaciones locales, hospitales, residencias de ancianos e incluso directamente a los trabajadores esenciales. Esta iniciativa se centra en el bienestar, el alivio del hambre y la resiliencia climática como generadores de mejoras para las personas, las comunidades y el planeta, por lo que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a cuyo cumplimiento contribuye esta iniciativa son el ODS número 2 (hambre cero) y el ODS número 13 (acción climática).

## BIBLIOGRAFÍA:

Banco Mundial (2018). Poverty and Shared Prosperity 2018: Piecing Together the Poverty Puzzle.

Washington, DC: Banco Mundial.

Banco Mundial (2020). Poverty and Shared Prosperity 2020: Reversals of Fortune. Washington, DC: Banco Mundial. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1602-4 .

Crane, A. y Matten, D. (2020). COVID19 and the future of CSR research. Journal of Management Studies. https://doi.org/10.1111/joms.12642 .

Ferreira, F. H. G., Chen, S., Dabalen, A., Dikhanov, Y., Hamadeh, N., Jolliffe, D., Narayan, A., Prydz, E. B., Revenga, A., Sangraula, P., Serajuddin, U. y Yoshida, N. (2016). A global count of the extreme poor in 2012: data issues, methodology and initial results. Journal of Economic Inequality, 14, 141-72. https://doi.org/10.1007/s10888-016-9326-6 .

Flight, I., y Clifton, P. (2006). Cereal grains and legumes in the prevention of coronary heart disease and stroke: a review of the literature. European Journal of Clinical Nutrition, 2006, 60, 1145-59.

Friedman, U. (2014). Sweden: The New Laboratory for a Six-Hour Workday. The Atlantic.

Gaesser, G.A. (2019): Refined grains and health: genuine risk, or guilt by association? Advances in Nutrition, (10)3, 361-71.

Grech, V. (2020). Unknown unknowns – COVID-19 and potential global mortality. Early Human Development, 144, mayo 2020, https:/doi.org/10.1016/j.earlhumdev.2020.105026 .

He, H. y Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. Journal of Business Research, 116, 176-82. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030 .

Jolliffe, D. y Prydz, E. B. (2016). Estimating International Poverty Lines from Comparable National Thresholds. Policy Research Working Paper 7606, Banco Mundial, Washington, DC.

Mazzoleni, S., Turchetti, G., y Ambrosino, N. (2020). The COVID-19 outbreak: From “black swan” to global challenges and opportunities. Pulmonology, 26(3), 117–118. https://doi.org/10.1016/j.pulmoe.2020.03.002 .

Román, G. C., Jackson, R. E., Gadhia, R., Román, A. N. y Reis, J. (2019). Mediterranean diet: The role of long-chain omega-3 fatty acids in fish; polyphenols in fruits, vegetables, cereals, coffee, tea, cacao and wine; probiotics and

vitamins in prevention of stroke, age-related cognitive decline, and Alzheimer disease. Revue Neurologique, 175, 724-41. https://doi.org/10.1016/j.neurol.2019.08.005

Sen, S., Antara, N., y Sen, S. (2019). Factors influencing consumers to Take Ready-made Frozen Food. Current Psychology, 1-10. https://doi.org/10.1007/s12144-019-00201-4

Sumner, A., Hoy, C. y Ortiz-Juarez, E. (2020). Estimates of the impact of COVID19 on global poverty. UNU-WIDER Working Paper 2020/43. https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2020/800-9 .

Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? California Management Review, 45, 52–76.

Taleb, N. (2008). The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. Londres: Penguin.

## WEBGRAFÍA:

Acciones solidarias llevadas a cabo por Kellogg’s para paliar el hambre causada por la pandemia de la COVID19. https://www.kelloggs.com/en_US/giving-back/covid19hungerrelief.html, consultada el 02/11/2020.

Página web de la Iniciativa Better Days Commitment de Kellogg’s. http://crreport.kelloggcompany.com/better-days-commitment-overview, consultada el 02/11/2020.

Página web inicial de Kellogg’s España. https://www.kelloggs.es/es_ES/home.html, consultada el 02/11/2020.

# MCHAPPY DAY: ¡QUÉ BIEN SABE SER SOLIDARIO!

**Clementina Galera Casquet** **Gonzalo Esteban Sánchez**
*(Universidad de Extremadura, España)*

**RESUMEN:**

Este caso se centra en el análisis de un ejemplo de marketing con causa, McHappy Day, llevado a cabo por McDonald´s en colaboración con la Fundación Infantil Ronald McDonald.
Esta acción se lleva a cabo todos los años en los restaurantes de McDonald's, todo lo obtenido por la venta en sus restaurantes de su hamburguesa Big Mac se dona a la fundación. Durante este día también se lleva a cabo una recaudación adicional con la venta de otros productos que varían cada año.
El dinero recaudado irá destinado a la Fundación Infantil Ronald McDonald con el objetivo de crear un hogar fuera del hogar para las familias que tienen hijos con graves problemas de salud y tienen que desplazarse fuera de su lugar de residencia, o también, ofrecerles en el hospital un lugar de desconexión para relajarse y aislarse en la medida de lo posible. Se ha demostrado que estás acciones influyen de manera positiva en la curación de los problemas de salud.

**ABSTRACT:**

This case is based on the analyze of a cause related marketing example, McHappy Day, carried out by McDonald's in collaboration with the Fundación Infantil Ronald McDonald.
This action is carried out every year in McDonald's restaurants, everything raised by selling their Big Mac hamburger in their restaurants is donated to the foundation. During that day, money is also raised with the sale of different products that vary each year
The money raised will go to the Fundación Infantil Ronald McDonald with the aim of creating a home away from home for families who have children with serious health problems and need to travel outside of their place of residence, or also offer them with a place to disconnect from the hospital to relax and isolate themselves as much as possible. These actions have been proven to positively influence the healing of health problems.

## 1. INTRODUCCIÓN

En 1954, Ray Kroc visitó un restaurante en San Bernadino, California. Este restaurante había sido abierto por los hermanos Dick y Mac McDonald en 1940. Kroc quedó sorprendido al ver la eficiencia con la que operaba el exitoso a la vez que pequeño restaurante que llevaban los hermanos McDonald. Kroc compartió su visión de abrir restaurantes McDonald´s en todo el país con los hermanos, a partir de ahí McDonald´s se ha ido desarrollando hasta convertirse en una de las hamburgueserías con más éxito del mundo (McDonald´s, 2020).

En España, la Fundación Infantil Ronald McDonald fue creada en 1997. Se trata de una entidad sin ánimo de lucro elegida por McDonald´s para llevar a cabo su acción social, convirtiéndose en el principal donante y copartícipe de la fundación y contribuyendo, en gran medida, a la consecución de los objetivos.

Todo empezó cuando a Kim Hill, hija de Freud Hill, jugador profesional de fútbol americano de los Philadelphia Eagles, le diagnosticaron leucemia con tres años. Hill y su mujer se encontraron de un día para otro durmiendo en hospitales y haciendo todo lo posible para evitar que su hija notara la tensión provocada por estas circunstancias. Los Hill, vieron a su alrededor que otros padres sufrían la misma situación y que, en muchos casos, no disponían del dinero necesario para cubrir los gastos de desplazamiento, alojamiento y dieta alimenticia. Fue entonces cuando se pusieron a ayudar a esas familias y gracias a la ayuda de Audry Evans, una reconocida oncóloga, Jimmy Murray, director general de los Philadelphia Eagles, Ed Rensi, director regional de McDonald´s Philadelphia, franquiciados de McDonald´s y Leonard Tose, propietario de los Philadelphia Eagles consiguieron abrir la primera Casa Ronald McDonald del mundo. Es a partir de aquí cuando se empiezan a desarrollar acciones en un ámbito de actuación relacionado con crear un hogar fuera del hogar a familias con niños que sufren enfermedades de larga duración en España.

Destinado a mejorar la recuperación de los niños y hacer menos costosa las estancias de las familias, con un ámbito de actuación en países desarrollados, la fundación junto a McDonald´s, como principal donante y también junto a otras entidades que ayudan a la financiar, se basan en un código ético para llevar a cabo las siguientes actuaciones (Fundación Infantil Ronald McDonald, 2020):

-Casas Ronald McDonald, donde se encuentran espacios para que los niños y familias lleven a cabo su estancia de la mejor manera posible, respetando la intimidad, pero también teniendo en cuenta la importancia de compartir las situaciones y vivencias entre familias que están pasando por los duros momentos. Estas casas cuentan con habitaciones individuales con baños, varias cocinas, comedores, salas de juegos, gimnasio, ordenadores, bibliotecas, lavandería. Actualmente, en España existe una casa en Madrid, Barcelona, Valencia y Málaga.

-Family Room, es un refugio dentro del hospital, que permite tanto el paso de los niños en tratamiento como de sus acompañantes. Cuando los niños están en estado crítico, la familia no quiere abandonar el hospital y es por eso que necesitan descanso, privacidad y relajación dentro del propio hospital, con espacios que tienen una configuración similar a una casa. En España, se dispone de dos salas, una en el Hospital Universitario La Paz en Madrid y otra en el Hospital Infantil Vall d´Hebron en Barcelona.

-Clínica Móvil Ronald McDonald, consiste en una flota de vehículos que brinda servicios médicos y educativos rentables, directamente a los niños desfavorecidos de las propias comunidades. Actualmente, en España no hay ninguno, pero si existen en otros países.

Con respecto a la relación entre McDonald´s y la Fundación Infantil Ronald McDonald (ver figura 1), se llevan a cabo las siguientes acciones:

-Todos los restaurantes McDonald´s de España donan el 0,1 % de sus ventas anuales.

-En todos los restaurantes McDonald´s hay urnas, junto al mostrador, donde sus clientes pueden realizar sus donaciones para la fundación.

-La acción en la que nos vamos a centrar en este caso, el McHappy Day, llevado a cabo todos los años, en los que el beneficio total obtenido de su hamburguesa Big Mac y otros productos especiales para ese día, es destinado para la fundación.

La acción de la Fundación Infantil Ronald McDonald tiene la misma finalidad en todos los países a nivel global, en las diferentes sedes del mundo en los que existe la fundación se llevan a cabo acciones para poder financiar recursos en beneficio de los más jóvenes y de su familia. La forma de recaudar estos recursos puede variar ligeramente en función del país. En Portugal, por ejemplo, los clientes de McDonald´s pueden ayudar a través de (McDonald´s Portugal, 2020):

-La campaña McSorriso (similar a McHappy Day), en este caso se lleva a cabo durante tres días al año, en estos días por cada McMenú vendido, los restaurantes McDonald´s Portugal contribuyen con 25 céntimos para ayudar a la Fundación Infantil Ronald McDonald.

-Donaciones en quioscos y huchas.

-Consignación del IRS

-Voluntariados.

Como hemos dicho vamos a desarrollar el caso del McHappy Day, hablamos de que es un caso de marketing con causa debido a que se ajusta a la definición:

*"Conjunto de actividades que desarrolla una empresa o sector con el objeto de lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social, favoreciendo al mismo tiempo y de forma directa los intereses de la empresa en cuanto a su posición en el mercado o su imagen"* (Guardia, 1998).

Como podemos ver, podría categorizarse dentro de marketing con causa debido a que supone, un beneficio para la entidad no lucrativa, un beneficio para la empresa y está involucrado el consumidor, debido a que la donación de la empresa está condicionada por las ventas, por lo que, en cuanto al tipo de marketing con causa, se trata de una promoción basada en transacciones.

**Figura 1.** Web oficial de la Fundación Infantil Ronald McDonald donde se muestra la relación con McDonald´s.




Fuente: [https://fundacionronald.org/quienes-somos/relacion-con-mc-donalds/], a fecha 19/11/2020.

## 2. DESARROLLO DEL CASO:

Durante el McHappy Day, todos los beneficios recaudados por la venta de su hamburguesa Big Mac, junto a las recaudaciones de la venta de otros productos, diferentes cada año, irán destinados a la Fundación Infantil Ronald McDonald (McDonald´s, 2020)

Esta acción va destinada a todos aquellos clientes que quieran contribuir al desarrollo de una recaudación con causa social a la vez que disfruta de los productos de McDonald´s. El objetivo es la donación de dinero a la fundación para llevar a cabo acciones a favor de las Casas Ronald McDonald, Families Room y Clínica Móvil Ronald McDonald, siendo McDonald´s el principal colaborador de la fundación (Fundación Infantil Ronald McDonald, 2020).

Con respecto a los resultados logrados, en la página web oficial de McDonald´s y en las memorias anuales de la Fundación Infantil Ronald McDonald, se han encontrado los siguientes datos (ver tabla 1) de la recaudación obtenida, en los últimos años con el McHappy Day.

**Tabla 1**. Recaudaciones de McHappy Day 2011-2019.

| Año | Recaudación McHappy Day |
|---|---|
| 2011 | 324,267,11 € |
| 2012 | 308,831,00 € |
| 2013 | 259,917,37 € |
| 2014 | 264,443,14 € |
| 2015 | 275,965,26 € |
| 2016 | 318,635,67 € |
| 2017 | 277,161,34 € |
| 2018 | 549,559,41 € |
| 2019 | 340,631,72 € |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las memorias anuales de la Fundación Infantil Ronald McDonald (2011-2019).

Como se puede observar (ver tabla 1), todos los años se obtiene una gran cantidad de dinero similar, exceptuando en 2018, que se recauda mayor cantidad debido a que Coca Cola España aporta 245.000€ además de lo recaudado ese año.

Como se ha comentado McDonald´s también colabora con la Fundación Infantil Ronald McDonald´s con la donación del 0,1% de las ventas anuales y el dinero recogido por las urnas que se encuentran en el mostrador de todos los restaurantes. La cantidad recogida en los últimos años por estas acciones ha sido (ver tabla 2):

**Tabla 2**. Recaudaciones de las urnas y 0,1% de las ventas anuales restaurantes McDonald´s España 2011-2018.

| Año | 0,1% Ventas Restaurantes | Ingreso Urnas |
|---|---|---|
| 2011 | 898.939,16 € | 225.687,91 € |
| 2012 | 922.286,73 € | 231.361,00 € |
| 2013 | 910.393,86 € | 243.970,43 € |
| 2014 | 908.017,11 € | 235.579,47 € |
| 2015 | 941.820,20 € | 250.718,62 € |
| 2016 | 972.424,70 € | 240.903,04 € |
| 2017 | 999.999,90 € | 237.906,43 € |
| 2018 | 999.999,90 € | 202.863,84 € |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las memorias anuales de la Fundación Infantil Ronald McDonald. (2011-2018).

**ANÁLISIS DE MCHAPPY DAY DENTRO DE MARKETING CON CAUSA.**

Basándonos en los principios claves del marketing con causa (Fundación Empresa y Sociedad, 1999), podemos comentar los siguientes aspectos del McHappy Day con respecto a las 5 C´s:

-Coherencia: el desarrollo de McHappy Day se lleva a cabo de manera coherente, debido a que los productos ofrecidos por McDonald´s no son considerados no éticos ni contrarios a los valores de la Fundación Infantil Ronald McDonald. Además, a parte de la hamburguesa Big Mac, se ofrecen productos como peluches, cuentos para niños, entre otros, diferentes cada año y que tienen relación con los valores tanto de la empresa como de la fundación. En 2019, se vendieron como productos especiales unos peluches infantiles. En 2018, como novedad a la recaudación obtenida por la venta del Big Mac se ofreció a los consumidores una colaboración especial entre la Fundación Ronald McDonald y Planeta, con la publicación del libro solidario "El Ratón Falsificador", protagonizado por Gerónimo Stilton y vendido en exclusiva en los restaurantes McDonald's de España durante el McHappy Day (ver figura 2).

**Figura 2.** Acuerdo entre Fundación Ronald McDonald y Planeta para venta del libro solidario.



Fuente: [https://fundacionronald.org/noticias.aspx?id=178] a fecha 17/04/2020

-Compromiso: es cierto que McHappy Day se realiza solo una vez al año, pero McDonald´s ha demostrado tener un compromiso a largo plazo, debido a que se repite periódicamente todos los años, además no solo se puede aportar a la causa durante el McHappy Day, sino que la empresa ofrece otros métodos que demuestran el compromiso con la fundación, como son la donación del 0,1% de las ventas de anuales de sus restaurantes McDonald´s en España y la disponibilidad en todo momento de urnas, para que los consumidores puedan realizar donaciones a favor de esta causa.

-Comunicación: tanto McDonald´s como la Fundación Infantil Ronald McDonald llevan a cabo su comunicación con calidad y transparencia. Antes del McHappy Day, se anuncia mediante los medios de comunicación usados habitualmente por la empresa en qué consiste, el día que se va a llevar a cabo, los productos que se van a ofrecer y suele ir acompañado de una frase para enganchar al consumidor que también varía cada año. En el último McHappy Day celebrado el 22 de noviembre de 2019, la frase fue *"¡Qué bien sabe ser solidario!"* (ver figura 3). Una vez finalizado el McHappy Day, en la web oficial de la Fundación Infantil Ronald McDonald, se publica una nota de prensa con lo recaudado durante ese día en los restaurantes McDonald´s España. Además, al final de cada año, en la memoria anual de la fundación se muestran todos los detalles de lo recaudado por la compañía durante el McHappy Day del correspondiente año.

**Figura 3.** Concepto de McHappy Day 2019. ¡Qué bien sabe ser solidario!




Fuente: [https://fundacionronald.org/noticias.aspx?id=190] a fecha 17/04/2020

-Código de conducta: debido a que McDonald´s es el principal donante y copartícipe de la Fundación Infantil Ronald McDonald, los valores y principios éticos que guían su conducta son comunes en ambos. McDonald's es consciente de que debe mantener la confianza de la sociedad y de los millones de consumidores que acuden a diario a sus establecimientos, por lo tanto, trabaja de forma permanente en la estricta aplicación de sus principios éticos. Esta filosofía llevada a cabo es uno de sus pilares de su éxito, por ello se promueve a todos los niveles del sistema. Todos los componentes deben evitar poner por delante los intereses personales y financieros que puedan suponer un riesgo para la integridad, lealtad o los valores de la compañía, su conducta debe desarrollarse de una manera ética, honesta, comprometida y transparente. En todos los niveles de la compañía se debe aceptar el Código Integrity Global Corporate Compliance. Para ello, existe una oficina de Cumplimiento Global, responsable de supervisar el cumplimiento de las normas de conducta y las políticas de la empresa (McDonald´s, 2020).

-Calidad en la gestión: para poner a prueba la calidad de gestión de las acciones realizadas por la Fundación Infantil Ronald McDonald, se han llevado a cabo investigaciones que confirman la importancia de la cercanía de la familia mediante estas salas y casas. Frank et al. (2014), midió la cantidad y la calidad del sueño en padres del Reino Unido que se hospedaron en una Casas Ronald McDonald y aquellos que durmieron en la cama del niño. Los padres que durmieron en la habitación del hospital tuvieron un sueño de peor calidad que contribuía a generar situaciones desfavorables para el desarrollo de la curación de los niños. Franck, Gay y Rubin (2013), examinaron la importancia del alojamiento y la cercanía entre más de 2000 familias en el sur de California, y descubrieron que las familias que permanecían juntas al menos durante una parte de la hospitalización de su hijo, se favoreció a su recuperación. Franck, Ferguson, Fryda y Rubin (2015), estudiaron la influencia del alojamiento familiar en la experiencia del paciente, se demostró que las familias que se alojaron en las Casas Ronald McDonald tuvieron significativamente experiencias más positivas.

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

**Cuestión 1.** La Fundación Infantil Ronald McDonald, es la entidad elegida por McDonald´s para llevar a cabo su acción social. ¿Considera usted que tanta relación entre ambas, incluso incluyendo el nombre "McDonald" en el de la fundación, hace inclinar el aspecto lucrativo por delante del no lucrativo?

Las acciones llevadas a cabo por la Fundación Ronald McDonald son claramente no lucrativas y tienen un claro beneficio social. Sin embargo, que la empresa esté tan relacionada con la fundación podría llevar a cuestionarnos si el apoyo a esta, por parte de McDonald´s se lleva a cabo por una concienciación con la causa social o se hace únicamente para alcanzar beneficios como obtener incentivos fiscales, mejora de la imagen y reputación de la organización, aumento de las ventas y de la cuota de mercado, entre otros beneficios que tiene el marketing con causa para la empresa.

**Cuestión 2.** La realización del McHappy Day, solo se lleva a cabo un día al año. ¿Considera usted que para tener mayor compromiso debería realizarse durante más tiempo?

Para que pueda ser considerado dentro de marketing con causa, el compromiso tiene que ser a largo plazo, para que sea creíble. Es cierto, que el McHappy Day se lleva a cabo todos los años, sin embargo, solo tiene de duración un día lo que hace cuestionarnos si es suficiente tiempo para que se pueda considerar un compromiso pleno.

McDonald´s, aparte del McHappy Day realiza la donación del 0,1% de las ventas anuales y lo recogido en las urnas de los mostradores, lo que hace potenciar el compromiso por parte de la empresa. No obstante, es posible plantearse si la duración del McHappy Day debería ser un poco más larga.

**Cuestión 3.** El abuso del consumo de la hamburguesa Big Mac, puede llevar a problemas de sobrepeso tanto de adultos como de niños. ¿Considera usted coherente que la campaña, relacionada con la salud, lo realice mediante un producto así?

Los productos que se comercializan para llevar a cabo la campaña son, por una aparte, la hamburguesa Big Mac, que se repite durante todos los años y por otra, productos que van cambiando según el año. Normalmente, los productos comercializados como complementarios, sí que suelen tener una relación directa con la fundación y la causa social que apoyan, se tratan de peluches, libros de entretenimiento, etc. Sin embargo, si no se hace un consumo responsable de la hamburguesa Big Mac, puede ser perjudicial para la salud.

La comercialización de este producto como producto principal, hace cuestionarnos la coherencia de la campaña. Por una parte, se puede pensar, que son los productos que comercializa la empresa y qué es responsabilidad del consumidor hacer un uso coherente de los mismos. Sin embargo, también puede cuestionarse si se anima al cliente a consumir en mayor cantidad este tipo de productos. Se invita a reflexionar, sobre la perspectiva que tiene cada individuo sobre este tema.

**4. CONCLUSIONES:**

McDonald´s junto a la Fundación Infantil Ronald McDonald´s, son referentes en programas que ofrecen bienestar y apoyo a la familia con hijos gravemente enfermos, que se deban desplazar para recibir tratamiento médico. El apoyo lo realizan, permitiendo a las familias estar cerca de sus hijos en un ambiente que beneficie a la curación de los niños, sin que esto suponga un desembolso económico, que muchas familias no pueden realizar.

McHappy Day contribuye a esta causa destinando todo el beneficio obtenido de las ventas de su hamburguesa Big Mac y de otros productos que varían cada año. Además, como se ha comentado, destina el 0,1% de las ventas anales de los restaurantes y la cantidad recaudada en las urnas que tiene en los mostradores.

Hoy en día, el apoyo a causas sociales por parte de la empresa es un arma vital para el desarrollo de esta. Si la empresa puede influir en las percepciones del consumidor y en los hábitos de compra puede ganar mucha ventaja con respecto a los competidores.

Antes, los consumidores tomaban decisiones en función de la marca y los valores asociados a ella, sin embargo, a día de hoy son las marcas y las empresas las que aspiran a los valores de los consumidores. La cantidad existente de información al alcance de todos, hace que el consumidor tenga un gran poder, lo cual repercute en una mayor exigencia a las empresas para llevar cabo acciones que apoyen a causas sociales.

McHappy Day se puede categorizar dentro de marketing con causa debido a que interviene la empresa McDonald´s, la Fundación Infantil Ronald McDonald y los consumidores. De esta forma, todas las partes pueden salir beneficiadas. En concreto, el consumidor puede llevar a cabo una acción que realiza con cierta periodicidad obteniendo una doble satisfacción, por una parte, la del consumo del producto de la empresa y, por otra parte, sentirse bien al estar apoyando a una fundación que lleva a cabo acciones sociales sin ánimo de lucro.

A pesar de todo esto, dentro del McHappy Day, algunas acciones que podrían plantearse para llegar a alcanzar una mayor efectividad, sería, por ejemplo, ofrecer un menú especial con diferente variedad de productos, que disponga de hamburguesa, pero también, ensalada, pescado, fruta, entre otros. No obligando de esta manera a tener que elegir Big Mac de comida para apoyar la causa, pudiendo caer en una falta de coherencia. También podría plantearse el alargar el McHappy Day, pasar a hacerlo durante más de un día al año o incluso llevar a cabo una McHappy Week, con diferentes productos cada día de la semana, de esa forma se aumentaría el compromiso de la empresa.

Como posible idea o contribución para desarrollar acciones futuras, también McDonald´s podría plantearse llevar a cabo acciones destinadas a países subdesarrollados, o zonas afectadas por el cambio climático. Estas acciones se podrían introducir mediante la incorporación a la carta de productos ecológicos que cuiden el medio ambiente.

McDonald´s es una empresa con un gran potencial. En cuanto a las razones de elección de este caso, se basan, en que es uno de los restaurantes con más éxito en la actualidad, en todo el mundo, por lo que es importante analizar las acciones que lleva a cabo. La empresa debe intentar aprovechar su potencial para seguir estando a la altura en cuanto al apoyo a causas sociales y al medioambiente.

## BIBLIOGRAFÍA:


Franck LS, Gay CL, Rubin N. Accommodating families during a child's hospital stay: Implications for family experience and perceptions of outcomes. Families, Systems and Health, 2013;31(3):294-306.

Franck LS, Wray J, Gay C, Dearmun AK, Alsberge I, Lee KA. Where do parents sleep best when children are hospitalized? A pilot comparison study. Behavioral Sleep Medicine, 2014;12:307-316

Franck LS, Ferguson D, Fryda S, Rubin N. The child and family experience: Is it influenced by family accommodation? Medical Care Research and Review, 2015;72(4):419-437.

Fundación Empresa y Sociedad (1999): Marketing con causa: cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales. Fundación Empresa y Sociedad, Madrid.

Fundación Infantil Ronald McDonald (2020): oficial website [https://fundacionronald.org/quienes-somos/historia/] available at 19/11/2020.

Fundación Infantil Ronald McDonald´s (2012): memoria 2011-2012 [https://casaronaldmadrid.org/gestion/descargas/docs/Memoria_Fundacion_2011_2012.pdf] available at 19/11/2020.

Fundación Infantil Ronald McDonald´s (2014): memoria 2013-2014 [https://casaronaldmadrid.org/gestion/descargas/docs/Memoria%20Fundaci%C3%B3n%20Infantil%20Ronald%20McDonald%202013-2014.pdf] available at 19/11/2020.

Fundación Infantil Ronald McDonald´s (2016): memoria 2015-2016 [https://fundacionronald.org/wp-content/uploads/2020/05/Memoria-2015_2016-Macdonald_web1.pdf] available at 19/11/2020.

Fundación Infantil Ronald McDonald´s (2017): memoria anual 2017 [https://fundacionronald.org/wp-content/uploads/2020/05/Memoria-2017-Macdonaldno.pdf] available at 19/11/2020.

Fundación Infantil Ronald McDonald´s (2018): memoria anual 2018 [https://fundacionronald.org/wp-content/uploads/2020/05/Memoria-2018-HRMfinal.pdf] available at 19/11/2020.

Fundación Infantil Ronald McDonald´s (2019): memoria anual 2019 [https://fundacionronald.org/wp-content/uploads/2020/09/MEMORIA_FIRM_2019_MED_RES.pdf] available at 19/11/2020.

Guardia Massó, Ramón (1998): El beneficio de compartir valores. Madrid: Editorial Deusto.

McDonald´s (2020): official website [https://www.mcdonalds.es/] or [https://www.mcdonalds.com/us/en-us.html] available at 19/11/2020.

McDonald´s Portugal (2020): official website [https://www.mcdonalds.pt/sobre-a-mcdonalds-portugal/fundacao-infantil-ronald-mcdonald] available at 07/01/2021.

# GESTÃO ESTRATÉGICA, ACCOUNTABILITY E MARKETING COM INOVAÇÃO SOCIAL: O CASO DA FUNDAÇÃO FRANCISCO MANUEL DOS SANTOS

**Amélia Carvalho**
*(CIICESI, Escola Superior de Tecnologia e Gestão Politécnico do Porto)*
**Alexandra Braga**
*(CIICESI, Escola Superior de Tecnologia e Gestão Politécnico do Porto)*
**João Domingues**
**José Nuno Teixeira**

**RESUMO:**

O presente artigo tem como objetivo uma investigação teórica sobre a Fundação Francisco Manuel dos Santos, sendo esta uma referência no estudo dos problemas nacionais e na promoção de conhecimento e do debate de ideias no espaço público. A problematização deste estudo está assente em dois aspetos: por um lado, na análise da gestão estratégica e na apreciação da sua *accountability*, e por outro na forma como a digitalização e o *marketing* com impacto social são utilizados no cumprimento da missão e dos princípios desta Fundação. Os principais resultados do estudo reforçam a importância da inovação, ao nível da gestão estratégica e da *accountability*, num ambiente caracterizado pela incerteza e pela mudança.

**Palavras-chave:** *inovação social; marketing; gestão estratégica; accountability.*

**ABSTRACT:**

This article aims at a theoretical investigation on the Francisco Manuel dos Santos Foundation, which is a reference in the study of national problems and promotion of knowledge and the debate of ideas in the public space. The problematization of this study is based on two aspects: on the one hand, the analysis of strategic management and the assessment of its accountability; on the other hand, the way digitalization and marketing with social impact are used in fulfilling the mission and principles of this Foundation. The main results of the study reinforce the importance of innovation, particularly in strategic management and accountability, in an environment characterized by uncertainty and change.

**Keywords:** *social innovation; marketing; strategic management; accountability.*

## 1. INTRODUÇÃO

A Fundação Francisco Manuel dos Santos (FFMS) é uma referência no estudo dos problemas nacionais e na promoção de conhecimento e posterior debate de ideias no espaço público. Fundada por Alexandre Soares dos Santos e respetiva família em 2009, a FFMS predispõe-se a solucionar uma lacuna evidente da sociedade portuguesa, aquando do processo de debate e discussão de temáticas: a argumentação assente meramente em opiniões subjetivas, em detrimento de dados sólidos, resultantes de investigações científicas rigorosas.

Segundo o seu fundador, a FFMS apresenta como missão a promoção do conhecimento da realidade portuguesa, contribuindo para uma sociedade mais culta e informada. Na realização da sua missão, a Fundação rege-se pelos valores da liberdade, da democracia e da igualdade de oportunidades; sendo gerida por critérios de mérito e de pluralismo, alheando-se de quaisquer partidos políticos, religiões e persuasões económicas. Como principais objetivos da FFMS podemos destacar o desenvolvimento social, a melhoria das instituições públicas e a consolidação dos direitos dos cidadãos.

Com o intuito de alcançar os seus objetivos, a FFMS procura pautar o seu trabalho através da publicação de livros, bem como da realização de estudos e trabalhos de investigação. As atividades de investigação encontram-se divididas em três áreas principais: economia, instituições e sociedade. A FFMS como órgão responsável pela realização das investigações, procurou definir algumas orientações: assegurar a qualidade científica através de um processo rigoroso de recrutamento de equipas de investigação qualificadas; os dados obtidos devem ser partilhados com a comunidade científica portuguesa e internacional; preferência por abordagens comparativas, analisando o caso português em comparação com outros; e a conceção dos projetos implica sempre uma estratégia de divulgação dos resultados obtidos.

Relativamente à sua estrutura de governação e gestão, a FFMS é constituída por um Conselho de Curadores (responsável pela orientação estratégica), um Conselho Fiscal (responsável pelo controlo financeiro), um Conselho de Administração (responsável pela gestão e implementação das orientações estratégicas) e uma Comissão Executiva (responsável pela implementação das deliberações do Conselho de Administração, recebendo apoio por parte da equipa de coordenação).

No seguimento das práticas acima mencionadas, a FFMS promove também a realização de encontros, mesas redondas, palestras e debates, onde conta com a participação de especialistas nacionais e internacionais, fomentando a discussão pública das matérias estudadas. De salientar que, a maioria destas atividades são transmitidas via streaming, de forma a chegar a todos os interessados. No que concerne, ainda, à partilha pública, a FFMS realiza desde 2012 uma conferência temática anual, na qual já participaram diversos oradores de renome, incluindo os galardoados com o Prémio Nobel da Literatura Orhan Pamuk e Mario Vargas Llosa. Destacar que, os encontros da Fundação apresentam uma cobertura por parte dos meios de comunicação e são transmitidos em direto via internet, sendo que todos os vídeos são disponibilizados no canal de *Youtube*.

A FFMS demarca-se das restantes pela aposta no meio digital, nomeadamente, através das suas redes sociais, sites e bases de dados, o que possibilita a difusão de informação e o alcance do maior número de pessoas possível. A Fundação criou várias plataformas online que permitem fornecer informação útil e comunicar de uma forma acessível e interativa, os resultados obtidos nos seus estudos, bem como outras informações pertinentes. Evidenciar o lançamento do "Portugal Desigual" (2016), em parceria com o Expresso e a Sociedade Independente de Comunicação (SIC); e "A Educação em Exame" (2017), em parceria com o Expresso e o Conselho Nacional de Educação.

Em 2010, a FFMS lançou o principal portal de estatísticas de Portugal, a Pordata. Salientar também, a criação da Pordata Kids (ferramenta que possibilita a aprendizagem da Matemática, Estudo do Meio, História e Geografia dos mais novos) e da Academia Pordata (equipa que promove ações em escolas, universidades, empresas e organismos públicos).

Com o propósito de ampliar a sua audiência, a Fundação tem vindo a desenvolver parcerias com os meios de comunicação social e o espaço de debate em programas televisivos e radiofónicos; garantindo também uma forte presença assídua na imprensa escrita. No que diz respeito à parte televisiva, referenciamos para a parceria entre a FFMS e a Rádio e Televisão de Portugal (RTP) que viabilizou a transmissão do programa "Fronteiras XXI"; que visa debater os grandes temas que desafiam Portugal e o mundo. Já na rádio, a parceria com a TSF possibilitou a realização do programa "Da Capa à Contracapa" que dá voz aos livros da Fundação, aos seus autores e investigadores. Por último, e em relação às parcerias com a imprensa escrita destacam-se a Visão, o Público e o Observador.

O presente artigo pretende refletir sobre a gestão estratégica e a accountability da FFMS, bem como compreender a importância da digitalização e do marketing na persecução da sua missão e objetivos. Deste modo, será realizado um breve enquadramento teórico das temáticas e terminologias abordadas ao longo do artigo e, posteriormente, serão colocadas algumas questões em discussão para promover uma reflexão crítica e da qual se pretende retirar conclusões.

**Figura 1**. Atividades Principais, em números, Fundação Francisco Manuel dos Santos




**Fonte**: Brochura Institucional da FFMS [37]

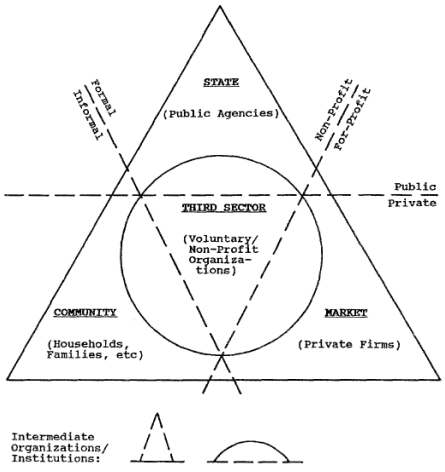
## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

Para uma abordagem apropriada e compreensiva da problemática em estudo, procuramos adotar uma leitura científica, plural e divergente nas suas fundamentações. A revisão da literatura em trabalhos académicos e científicos constitui uma parte indispensável e fundamental do ponto de vista de argumentação e sustentação dos resultados. A compreensão e a confiança na análise nos pressupostos de outros investigadores constituí uma bagagem fundamental para se seguir à procura de uma nova "aventura" de investigação (Cardoso et al., 2010).

A literatura acerca do Terceiro Setor é complexa e diversa nas denominações terminológicas que o denominam – setor social, organizações voluntárias ou sociedade civil (Franco, 2004; Gray et al., 2006), serviços cooperativos (Pestoff, 1992), organizações não-governamentais (Gibelman & Gelman, 2004), Terceiro Setor (Salamon & Anheier, 1997) e organizações de direito privado de interesse público (Salamon, 2001). De forma geral o setor das organizações sem fins lucrativos ou o Terceiro Setor pode ser classificado como uma forma de organização de coletividades da sociedade civil (Quintão, 2011). Algumas destas organizações são associações, fundações, cooperativas e sociedades mútuas. Autores como Salamon & Anheier et al. (1997) caracterizam estas organizações com um pressuposto comum na não distribuição de lucros.

Sistematicamente pela visão de Pestoff (1992), o Terceiro Setor ocupa um espaço intermédio de equilíbrio entre o setor do Estado, reconhecido pela sua gestão e organização pública; o setor privado com uma forte vertente lucrativa e entre a Sociedade Civil. Flack & Ryan (2005) refletem a ligação deste setor ao Estado como forma de aumentar a prestação de serviços e resposta à sociedade. Apresenta-se a pirâmide, denominada por The Welfare Mix, que representa a posição do Terceiro Setor em relação aos demais setores e à sociedade.

**Figura 2**. The Welfare Mix.




**Fonte:** Pestoff, V. (1992).

[37] acedida atrás do site [https://www.ffms.pt/], em 23/11/2020.

Na nossa investigação teórica privilegiamos o estudo de uma Fundação. A opção stade escolha por esta tipologia prende-se com a influência e a importância que esta detêm na nossa sociedade.

O Centro Português de Fundações, organismo representativo do setor fundacional em Portugal, define as fundações como organizações sem fins lucrativos, criadas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas. O modelo de gestão das fundações deverá passar pela preservação da composição patrimonial que lhes é atribuída. Estas deverão apresentar finalidades de interesse social.

Segundo Quintão, (2011), as Fundações, dentro da esfera das organizações do Terceiro Setor, são a tipologias que apresentam um maior nível de institucionalização. De acordo com Andrews (1956), estas têm por norma recursos próprios, com programas geridos pelos seus próprios curadores e diretores. Apresentam também especificidades ao nível da organização e gestão, muito particularizadas na realidade portuguesas, que outros países estrangeiros não apresentam (Carvalho, et al., 2017).

A proliferação das organizações do Terceiro Setor associada a uma necessidade de transparência das suas atividades, levou à criação do Decreto-Lei n.º 36-A/2011 de 9 de março e consequente formalização de um normativo contabilístico específico para a contabilidade das Entidades do Setor Não Lucrativo (NCRF-ESNL) que é aplicado desde 01 de janeiro de 2012. Assim, as entidades que se enquadram no Terceiro Setor passaram a ser obrigadas a apresentar as seguintes demonstrações financeiras: balanço, demonstração dos resultados, demonstração dos fluxos de caixa, demonstração das alterações nos fundos patrimoniais e anexo.

A implementação das NCRF-ESNL permitiu aumentar a transparência financeira, tornando o processo de accountability mais usual nas diferentes entidades (Gray et al., 2006). Por outro lado, possibilitou a aproximação e captação do interesse de financiadores e doadores, beneméritos e voluntários, pela fiabilidade e transparência demonstrada aquando da partilha das suas informações financeiras e respetivas atividades (Larkin & Di Tommaso, 2003).

A história das organizações sem fins lucrativos está repleta de esforços e anseios para tornarem a sua atividade mais visível e consequentemente autossustentável. Uma das estratégias globais para cumprimento dos seus objetivos e o aumento da visibilidade da sua ação passa por uma aposta em estratégias de marketing e de inovação social.

Kotler (1975) defende o marketing como a análise, planeamento, implementação de programas cuidadosamente construídos, destinados a promover troca de valores com o mercado, com o propósito de cumprir os objetivos organizacionais. A inovação social passa por um conjunto de iniciativas, desenvolvidas predominantemente por organizações sociais, motivadas pelo objetivo de atender a uma necessidade social de forma disruptiva do habitual Mulgan et al., (2004). Nestas áreas a Fundação Francisco Manuel dos Santos tem assumindo ao longo dos tempos uma postura exímia e exemplar, não deixando para trás na prossecução das suas atividades um dos seus principais compromissos - a responsabilidade social. Na ótica dos autores (Katsoulakos et al., 2004) é importante que todas estas dimensões estejam voltadas para os diferentes stakeholders da organização.

Ao longo de toda a pesquisa entende-se a digitalização como uma mais valia no cumprimento dos objetivos da Fundação. A digitalização é o termo utilizado para descrever as mudanças na organização e no "modelo de negócio" decorrentes do uso crescente de tecnologias digitais com a finalidade de melhorar o desempenho e o objetivo negocial. (Westerman et al., 2011).

Através da utilização das tecnologias digitais, as empresas [e as organizações] podem alcançar o sucesso otimizando os seus recursos, reduzindo custos e obtendo um maior alcance e satisfação por parte do cliente (Kagermann et al., 2015; Loebbecke & Picot, 2015).

Outra explicação avançada, para compreendermos, a complexidade organizacional está centrada na gestão estratégica. Nas organizações sem fins lucrativos quando se menciona estratégia estão implícitos "recursos, competências, sistemas e relações para a criação de valor social" (Franco & Azevedo, 2010:164).

O processo estratégico de uma organização apresenta inúmeras dimensões. Neste estudo, decidimos mobilizar a importância da definição de uma visão e uma missão clara, concreta e objetiva. Sobre a definição dos objetivos organizacionais. Drucker (1994) apresenta-nos elementos chave como o marketing, a inovação, os recursos humanos, financeiros e físicos, a produtividade, a responsabilidade e os proveitos. A considerar o ambiente caracterizado pela incerteza e pela constante mudança, as organizações vêem-se muitas vezes obrigadas a reforçar a sua posição na sociedade através de estratégias emergentes. A Fundação Francisco Manuel dos Santos revela-se então um exemplo de boas práticas adotando uma postura isomórfica às circunstâncias externas.

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Com base na literatura e em considerações prévias, o presente artigo circunscreve-se num conjunto de questões elaboradas com o propósito de uma discussão e reflexão crítica acerca da problemáticas em estudo.

**Questão 1. A forma como se encontra elaborado o relatório de gestão da FFMS permite aferir a sua *Accountability* perante os seus *Stakeholders*?**

Atualmente, e com a finalidade de se afirmarem e diferenciarem no mercado, as organizações têm revelado a necessidade de comunicar com os respetivos *stakeholders*. Deste modo, a comunicação estratégica assume um papel preponderante, na medida em que deve apresentar informações que permitam a compreensão das respetivas organizações por parte da sociedade. Esta comunicação, deverá ainda, transmitir uma imagem verdadeira da organização e a informação deve ser prestada de forma transparente; uma vez que a divulgação e transparência são fundamentais na preservação da confiança no setor (Benjamin, 2008; Carvalho & Blanco, 2007; Gray *et. al*, 2006).

O Relatório de Gestão permite disponibilizar aos *stakeholders* toda a informação relativa ao desempenho da organização; de forma a explicar aos interessados as suas prioridades estratégicas, bem como caracterizar a sua atividade e analisar a sua área financeira. Contudo, não podemos desvalorizar a importância da divulgação da informação não financeira, visto que estas organizações têm finalidades próprias que geralmente não se enquadram diretamente no âmbito económico (Torres & Pina, 2003).

Analisando o Relatório de Contas Anual de 2019, documento disponibilizado no *site* oficial da FFMS, é possível observar que a informação é disponibilizada de uma forma simples e de fácil compreensão. A FFMS denota uma especial atenção para a apresentação de informação atualizada, fidedigna e transparente sobre o seu plano estratégico e financeiro.

Numa fase inicial do relatório, a Fundação apresenta as suas demonstrações financeiras: balanço, demonstração dos resultados por naturezas, demonstração dos fluxos de caixa e anexo; cumprindo com o normativo do Terceiro Setor (NCRF-ESNL)[38].

No relatório verifica-se que a Fundação, a 31 de dezembro de 2019, apresentava um valor total de ativo de €9.134.222; sendo que €7.389.382 correspondia ao valor total dos fundos patrimoniais e €1.745.039 ao valor total do passivo.

No ano de 2019, a FFMS registou um resultado negativo de €753.443, ou seja, não apresentou lucro financeiro. Contudo, e após a análise das informações não financeiras, presentes no Relatório de Atividades, pode constatar-se que a Fundação dirigiu a sua ação anual com a finalidade de obter "lucro social" (Lovelock e Weinberg, 1984), nomeadamente através de práticas que contribuíram para a melhoria na qualidade de vida humana (Salamon, 2003). Posteriormente, e já nos anexos, a nota introdutória faz referência à missão e aos objetivos da Fundação, bem como os diversos estudos realizados. Todavia, estes últimos encontram-se detalhados no Relatório Anual de Atividades.

Na parte final do Relatório de Contas, a FFMS acaba por comunicar as suas perspetivas para o ano de 2020, nomeadamente a elaboração de novos estudos e a realização da sua conferência anual. Segundo Friedman e Miles (2006), na prestação de informação (*accountability*) para o exterior da organização, os relatórios produzidos devem refletir os interesses dos diversos *stakeholders*.

**Questão 2. A FFMS apresenta uma equipa operacional nas suas fileiras. Qual peso dos resultados operacionais nos resultados alcançados pela Fundação?**

Megginson (1998) apresenta-nos o planeamento como um processo empresarial que procura definir os objetivos e as metas que se pretendem alcançar. Relativamente ao planeamento é possível definir três níveis - o estratégico, o tático e o operacional. O planeamento estratégico é um processo que inclui os gestores de topo e outros, sendo estes responsáveis por decidir os objetivos e a forma de os alcançar. São estes também, que definem a missão da organização (Teixeira, 2013). Já o planeamento tático é realizado ao nível intermédio da gestão, isto é, não requer decisões dos altos cargos da organização. Este tipo de planeamento é feito ao nível dos departamentos (Teixeira, 2013). O planeamento operacional refere-se às equipas que trabalham em determinado serviço (Teixeira, 2013).

Segundo o Relatório de Atividades 2019, o título escolhido pela Fundação para o ciclo de cinco conferências organizadas durante este último ano foi "Ao Encontro dos Portugueses". Curiosamente, esta é também a expressão que retrata a missão da equipa operacional, que procura disponibilizar a todos os portugueses os dados, estudos e livros que são produzidos

[38] Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Entidades do Sector Não Lucrativo.

em conjunto pelos diferentes departamentos. A equipa operacional encontra-se dividida pelas seguintes áreas: Estudos; *Marketing* e Eventos; Digital e Redes Sociais; Comercial; Audiovisual; Assessoria de Imprensa; Finanças; I.T e Sistemas; e Apoio Jurídico.

Segundo o Relatório, importa destacar que o resultado do trabalho da equipa operacional permitiu que a Fundação conseguisse alcançar excelentes resultados. Assim sendo, no ano 2019 a Fundação conseguiu: maior adesão do público a eventos; maior fluxo digital e de interação nas redes sociais; publicar o maior número de notícias; e obter o melhor registo de notoriedade entre as fundações portuguesas.

Aliado ao trabalho da equipa operacional, os princípios orientadores da Fundação em articulação com as instituições e parceiros, apresentaram uma preponderância na conquista dos resultados mencionados. De entre os quais, podemos fazer referência para o rigor e qualidade dos conteúdos produzidos; a divulgação gratuita dos mesmos; e a disponibilização da informação em plataformas como os canais digitais e na comunicação social.

O trabalho e o esforço contínuo de todos os profissionais que constituem a FFMS, possibilita que a fundação ocupe o terceiro lugar em termos de reconhecimento espontâneo a nível nacional.

**Questão 3. O propósito da criação da FFMS está alicerçado num conjunto de princípios que norteiam a sua missão. Que importância assume na concretização da sua ação estratégias como: a inovação, a digitalização e o *marketing*?**

Os princípios que norteiam a atividade da Fundação Francisco Manuel dos Santos passam pela dignificação da pessoa humana, pela solidariedade social e pelos valores da democracia, da igualdade de oportunidades, do mérito e do pluralismo. Estes são os princípios basilares, criados pelos seus fundadores, que sustentam toda a ação da Fundação. A FFMS considera, na sua Carta de Princípios, essencial "promover um envolvimento mais activo da sociedade civil na reflexão e na resolução dos problemas nacionais". Neste sentido, a Fundação, para levar a cabo a sua missão, apresenta-se com um enorme envolvimento cívico através da publicação de livros e ensaios, elaboração de estudos científicos e organização de encontros e debates públicos.

Segundo Mulgan *et al*. (2004), a inovação social refere-se a novas ideias que funcionam para atender às necessidades sociais. Desta forma, uma das estratégias que a FFMS encontrou para fazer valer a sua missão é facultar todo o acesso à informação foi através do meio digital. É através de uma ampla aproximação à sociedade que a Fundação faculta as suas atividades e estudos online, através das suas redes sociais, bases de dados e no seu site oficial. De um modo geral, a FFMS procura sempre disponibilizar gratuitamente a informação por si produzida em formato digital. São raras a exceções em que a Fundação aplica um valor monetário simbólico aos seus conteúdos. Para Mulgan *et al*., (2004), a inovação social só faz sentido quando as práticas neste âmbito podem ser replicadas. Pois bem, a divulgação do conhecimento e da informação é uma problemática emergente no seio das organizações do Terceiro Setor fazendo com que esta linha de pensamento possa ser seguida noutras organizações.

O *marketing* social, ou por outras palavras, o *marketing* praticado por uma organização sem fins lucrativos tem com finalidade apoiar uma causa (Kotler & Keller, 1994), assente pressuposto, a Fundação Francisco Manuel dos Santos alinha os seus princípios e técnicas de *marketing* em prol de uma maior disseminação do conteúdo produzido para benefício de indivíduos, grupos, ou da sociedade como um todo (Kotler *et al*., 2002). Apesar dos novos desafios impostos pela pandemia a Fundação reforçou a sua ação continuando com presença assídua no digital, através da publicação de e-books e realização de conferências e debates. Este reforço da ação não veio por si só, a FFMS foi mais além. Sem descurar da sua principal missão, o tema pandémico foi, muitas vezes, o mote para debater democraticamente novas ideias e para melhor esclarecer e informar a sociedade.

**Questão 4. A missão da FFMS passa pela promoção e aprofundamento do conhecimento da realidade portuguesa, procurando, à posteriori, contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Pode a missão da FFMS configurar-se num catalisador de desenvolvimento de impacto e responsabilidade social?**

A Fundação Francisco Manuel dos Santos aposta incessantemente na capacitação da sociedade portuguesa para uma reflexão séria e independente sobre os seus desafios a nível interno e externo. Se partirmos do pressuposto que as actividades, realizadas pela organização, influenciam diretamente a sociedade temos aqui um bom de responsabilidade social. A responsabilidade social assume-se como todo e qualquer comportamento que contribua para a melhoria da qualidade de vida das sociedades (Carroll, 2015 cit. in Ruão, T. e Silva, S., 2019).

A produção de estudos científicos, de ensaios, de livros, a realização de conferências e ciclos de conversa é um indicador de fortalecimento da sociedade e dos cidadãos, como uma sociedade mais instruída, participativa e consciente. Se entendermos isto como um processo educativo, a Fundação está a assumir um papel de enorme relevância ao nível da responsabilidade social. Para além da divulgação e oferta de conhecimento, a forma como este é realizado, priorizando

muitas vezes o meio digital, remete-nos para uma problemática que está na ordem do dia e que tem sido uma das grandes locomotivas do impulso da responsabilidade social nas empresas e organizações- as questões ecológicas e ambientais.

A Fundação através das suas práticas apresenta evidências no incentivo ao livre pensamento e no cumpriemntos dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS). Ao percorrermos o Relatório de Atividades da Fundação percebemos que as semelhanças de problemáticas de estudo e análise lá presentes e os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável comungam nos mesmos propósitos.

Como exemplo prático e concreto de desenvolvimento desta Fundação temos a PORDATA. Esta base de dados é vista na sociedade como sinónimo de grande referência enquanto na área estatística e técnica e que desenvolve um número crescente de atividades destinadas à comunicação e divulgação de informação.

Se a contribuição diária que esta Fundação dá à sociedade em termos de conhecimento e de recursos à informação não é indicador de impacto e de responsabilidade social, o que poderá ser?

**4. CONCLUSÕES:**

Neste projeto de investigação são múltiplas a evidências de um trabalho distinto e notável da Fundação Francisco Manuel dos Santos no espaço público. Existe hoje um debate instaurado na sociedade sobre a melhor forma de servirmos a comunidade quando se ocupa lugar em organismos do Terceiro Setor. A FFMS apresenta para este tipo de situações um Código de Boas Práticas. Esse documento compila um conjunto de princípios, normas e informações acerca do bom funcionamento interno e externo da organização. A existência de um código de boas práticas vem salientar, uma vez mais, a preocupação e o sentido de missão desta Fundação.

No que concerne à sua transparência (Fremont-Smith, 2007; Carvalho & Blanco, 2007) e ao *accountability* (Ebrahim, 2003; Greenlee, 1998), a Fundação apresenta evidências claras do cumprimento dessas dimensões, aumentando assim a sua legitimidade (Lee, 2004; Gray *et al.*, 2006). A informação disponibilizada no site oficial da Fundação permite-nos comprovar que a apresentação do Relatório de Contas Anual de 2019 é feita de uma forma clara, objetiva e de fácil compreensão a todos os seus *stakeholders*, evitando uma linguagem demasiado técnica e laboriosa.

A atividade da Fundação prima pela compreensão das necessidades e pela identificação de potenciais soluções inovadoras Mulgan *et al*. (2004). O conhecimento e a informação são, nos tempos que correm, elementos diferenciadores dos indivíduos em particular e da sociedade em geral. A FFMS encontra-se totalmente voltada para a capacitação e emancipação da sociedade portuguesa criando, compilando e difundindo dados sobre Portugal e a Europa, de forma aberta e plural, através de várias plataformas, garantindo um forte cumprimeto da sua missão, visão e objetivos com uma enorme responsabilidade nas suas ações (Fry, 1995; Benjamin, 2008). Esta apresenta especial atenção às novas formas comunicação, que incluem os documentários, o cinema, a televisão e a Internet, a fim de se aproximar do maior número possível de pessoas inovando e renovando a sua ação.

A Fundação apresenta uma rigorosa independência de organizações políticas e não perfilha uma ideologia partidária reforçando os direitos dos cidadãos e a qualidade das instituições de forma mais democrática, livre de amarras ideológicas e com pluralismo e diversidade.

Cabe ao conjunto de todas as organizações sem fins lucrativos, continuar a desenvolver esforços e a evidenciar boas práticas. Este caminho levará certamente a um reforço e a uma afirmação do Terceiro Setor na sua globalidade. As organizações do setor não lucrativos, incorporam uma estratégia básica de serviço público, o cumpriemento dessa estratégia conduz, na sua generalidade, uma forte combinação de transparência, lealdade, inovação, empreendedorismo e acima de tudo o um sentido de estar verdadeiramente humanista.

**BIBLIOGRAFIA**

Andrews, F. E. (1956). *Philanthropic Foundations*. New York: Russel Sage Foundation.

Anheier, H. K., Toepler, S., & Sokolowski, S. (1997). The implications of government funding of nonprofit organizations: *Three propositions. International Journal of Public Sector Management, 10*, 190–213.

Azevedo C, Franco RC, Meneses JW (eds) (2010) *Gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos*. Imoedições - Grupo Vida Económica, Porto

Benjamin, L. M. (2008). *Account space: How accountability requirements shape nonprofit practice*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 37 (2): 201-223.

Cardoso, T., Alarcão, I. & Celorico, J. (2010). *Revisão da literatura e sistematização do conhecimento*. Porto: Porto Editora.

Carvalho, A., e Blanco, D. I. (2007). *Enquadramento Contabilístico e Política Informativa nas Entidades sem Fins Lucrativas Portuguesas*: Estudo de Casos. X Congresso Internacional de Custos - Contabilidade, Controlo, Auditoria, Gestão de Custos e Mundialização, Lyon, França. 311-326.

Carvalho, A., Lima Rodrigues, L., & Branco, M. (2017). *Factors Influencing Voluntary Disclosure in the Annual Reports of Portuguese Foundations*. Voluntas, 1–34.

Centro Português de Fundações (2016), http://www.cpf.org.pt/. Consultado a 23 de novembro de 2020.

Druke, P., (1994). *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos.* Pioneira Thomson Learning

Ebrahim, A. (2003). Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, *31*(5), 813–829.

Evers, Adalbert; Laville, Jean-Louis; *et al*. (2005). "*Defining the third sector in Europe*", in Evers, Adalbert; Laville, Jean-Louis (Eds.). The Third Sector in Europe (p. 11-42). Reino Unido: Edward Elgar.

Franco, C. R. (2004). *Ética e organizações da sociedade civil – a questão da prestação de contas no Terceiro Sector*. VIII Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais Coimbra.

Franco, Raquel Campos; *et al*. (2005). *O Sector Não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada*. Lisboa: Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa/Johns Hopkins University.

Fremont-Smith, M. R. (2007). T*he search for greater accountability of nonprofit organizations*: Recent legal developments and proposals for change. Fordham Law Review, 76(2), 609–646.

Friedman, A.L. and Miles, S (2006), *Stakeholder: Theory and Pratice*, Oxford University press.

Fundação Francisco Manuel dos Santos (2020): site oficial da FFMS [http:/www.ffms.pt], consultada a 20/11/2020.

Fry, R. E. (1995). *Accountability in organizational life: Problem or opportunity for nonprofits? Nonprofit Management and Leadership*, 6(2), 181–195.

Gibelman, M., & Gelman, S. R. (2004). *A loss of credibility: Patterns of wrongdoing among nongovernmental organizations*. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 15(4), 255-281.

Gray R., Bebbington J., & Collison D. (2006). *NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 19;3: 319– 348.

Greenlee, J. S. (1998). Accountability in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, *9*(2), 205–210.

Kagermann, H., Riemensperger, F., Hoke, D., Schuh, G., Scheer, A.-W., Spath, D., Leukert, B., Wahlster, W., Rohleder, B. & Schweer, D. (2015), *Smart service welt – recommendations for the strategic initiative web-based services for businesses, final report, long version*. Smart Service Welt Working Group, Berlin, March.

Katsoulakos P.; Koutsodimou, M.; Matraga, A. & Williams, L. (2004). *A historic perspective of the CSR movement*. CSRQuest Sustainability Framework. Retrieved from http://www.csrquest.net/uploadfiles/1D.pdf

Kotler, P. (1975). *Marketing for non-profit organizations.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.

Kotler, P. (1988): *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 6ª ed. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.

Larkin, R., Ditommaso, M. (2003). *Wiley not-for-profit GAAP: Interpretation and application of generally accepted accounting principles for Not-for-Profit Organization*. Wiley

Lee, M. (2004). Public reporting: A neglected aspect of nonprofit accountability. *Nonprofit Management and Leadership*, *15*(2), 169–185.

Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review* 58(1): 83-91.

Loebbecke, C. & Picot, A. (2015), *Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: a research agenda*. Journal of Strategic Information Systems, Vol. 24 No. 3, pp. 149-157.

Lovelock, C. H., & Weinberg, C. B. (1984). *Marketing for public and nonprofit managers*. New York: Wiley.

Megginson, L. C., & Mosley, D. C. (1998). *Administração: conceito e aplicações*. (4ª ed.). São Paulo: Diversos.

Mulgan, Geoff *et al.* (2004); *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford.

Pestoff, V. (1992). *Third sector and co-operative services — An alternative to privatization*. Journal of Consumer Policy, Vol 15: 21-45.

Quintão, C. (2011). *O terceiro sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar*. Porto: Universidade do Porto. Faculdade de Letras. Instituto de Sociologia.

Rentschler, R. & Potter, B. (s.a.). *Accountability versus artistic development. The case for non-profit museums and performing arts organizations*. Victoria, Australia: Deakin University.

Ruão, T. & Silva, S. (2019). A expressão da ética e da responsabilidade social na comunicação das organizações. In S. P. Sebastião & P. Martins (Eds.), Ética em comunicação: reflexões sobre os atributos, os desafios e as práticas (pp. 103-116). Lisboa: Edições ISCSP.

Salamon, L. M. (2001). *The Current Crisis. The Nature of the Nonprofit Sector*. Boulder, CO: Westview Press In J. S. Ott (Ed.) pp. 420-432.

Salamon, L.M. (2003) *The resilient sector: The state of nonprofit America*. Brookings Institution Press, Washington DC.

Salamon, L.M., & Anheier, H.K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A cross-National Analysis*. Johns Hopkins Nonprofit Sector Series, eds Manchester University Press.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Torres, L. e Pina V. (2003), *Accounting for Accountability and Management in NPOs. A Comparative Study of four Countries: Canada, The United Kingdom, the USA and Spain.* Financial Accountability and Management, Vol. 19, N.º 3, 265-285.

Westerman, G., Calméjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011), *Digital transformation: a road-map for billion-dollar organizations.* MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, Cambridge, MA and Paris.

# FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN - BOAS PRÁTICAS EM *ACCOUNTABILITY*, GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO SOCIAL

**Amélia Carvalho**
*(CIICESI, Escola Superior de Tecnologia e Gestão Politécnico do Porto – Portugal)*
**Alexandra Braga**
*(CIICESI, Escola Superior de Tecnologia e Gestão Politécnico do Porto – Portugal)*
**Ana Neto**
**Cecília Dias**

**RESUMO:**

O presente artigo visa contextualizar a atividade da Fundação Calouste Gulbenkian, uma fundação portuguesa com fins caritativos, artísticos, educativos e científicos, que atua a nível nacional e internacional. Com este artigo pretende-se realizar uma análise à gestão estratégica e *accountability* da Fundação Calouste Gulbenkian, examinando, com um olhar crítico, a resposta aos problemas globais através da aposta em práticas inovadoras.
Como principais metodologias para a execução do presente artigo foram utilizadas a revisão da literatura e análise documental. Assim, com a realização deste artigo concluí-se que Fundação Calouste Gulbenkian, aposta em práticas inovadoras, inspriradoras e originais, que se refletem na sua gestão estratégica e e *accountability*. Os seus moldes inovadores foram, também, notórios na sua capacidade de adaptação da gestão face aos constrangimentos advindos da Pandemia Covid-19.

**Palavras-chave:** Organizações do Terceiro Setor; Fundação; Gestão Estratégica; *Accountability*; Inovação Social

**ABSTRACT:**

This article is focused in the Fundação Calouste Gulbenkian activity, a Portuguese foundation that operates both nacional and internactionaly with charitable purposes as well as artistic, educational and scientific. With this article it's intended to perform an analysis of the strategic and accountability management of the Fundação Calouste Gulbenkian, examining with a critical eye the answer to global problems through betting on innovating practices.
Revision of the literature and document analysis were the main methodologies used for the execution of the present article. This way, with the completion of this article it is concluded that Fundação Calouste Gulbenkian bets on innovative, inspiring ans original practives wich reflects in its strategic and accountability management.
Its innovative molds were also notorious in its ability to adapt management regarding the Covid-19 arising constraints.

**Keywords:** Nonprofit Organization; Foundation; Strategic Management; *Accountability*; Social Innovation

## 1. INTRODUÇÃO

A Fundação Calouste Gulbenkian, segundo informação disponibilizada no seu site, foi fundada em 1956, através da herança em testamento de um milionário - Senhor Calouste Sarkis Gulbenkian (nascido em março de 1869).

Gulbenkian era um benemérito, filantropo com origem Arménia, contudo de nacionalidade Portuguesa, viveu em Lisboa a partir de 1942 até ao ano de sua morte, 1955.

O legado foi deixado por este - indivíduo extremamente inteligente, humanista e diplomata - para a criação de uma fundação para "beneficio de toda a humanidade[39]".

Na fundação, à qual foi atribuída o seu nome, por vontade de Calouste Gulbenkian, ficaram expostas todas as suas obras de arte (que colecionara durante toda a sua vida e de valor extremamente valioso) tendo ficado estabelecido que a mesma iria estruturar-se para a agregar "diferentes nações, grupos e interesses" (Fundação Calouste Gulbenkian, 2020).

Atualmente, a Fundação Calouste Gulbenkian é detentora de um vasto património, nomeadamente um museu - onde estão expostas coleções de arte - uma biblioteca – dispondo de um grande conjunto de obras nas áreas da História da Arte, Artes Visuais, Arquitetura e Design - uma orquestra – com cerca de 70 instrumentistas - e um coro – com cerca de 100 cantores tendo já atuado em variados eventos e festivais internacionais.

Possui, ainda, um instituto de investigação artística – com um grupo de cerca de 400 pessoas e 30 grupos de investigação – com o objetivo de obter respostas para "os grandes desafios do futuro".

Através de todos os serviços ao dispor da comunidade, a Fundação Calouste Gulbenkian tem como linha norteadora de intervenção a melhoria da qualidade de vida, assente nos pilares da arte, ciência, educação e beneficência.

A sua intervenção não se restringe a Portugal, tendo, também, intervenções ao nível internacional, nomeadamente, nos países PALOP, Arménia e Timor-Leste.

No que respeita à sua missão, "a Fundação é uma instituição perpétua de nacionalidade portuguesa com fins caritativos, artísticos, educativos e científicos. Comprometida com a sua plena independência e preservação do seu património, a Fundação define como principal prioridade para a sua atividade a construção de uma sociedade que ofereça iguais oportunidades e que seja sustentável"[40].

Com base nos seus valores – Integridade, Independência, Transparência e Responsabilidade – e missão, a Fundação mantém-se em estreita relação com a sociedade assumindo perante a mesma a intenção de manter a Fundação como um "espaço aberto ao mundo", estruturar parcerias para o fortalecimento das organizações presentes na sociedade, integrar e ser parceira nas principais redes internacionais de fundações e em projetos que fomentem a intervenção sobre as grandes abordagens presentes na sociedade, dispor as suas práticas para fora da fundação, valorizar os beneficiários e contactos e manter o compromisso da prestação de contas e transparência maximizando o impacto social da organização[41].

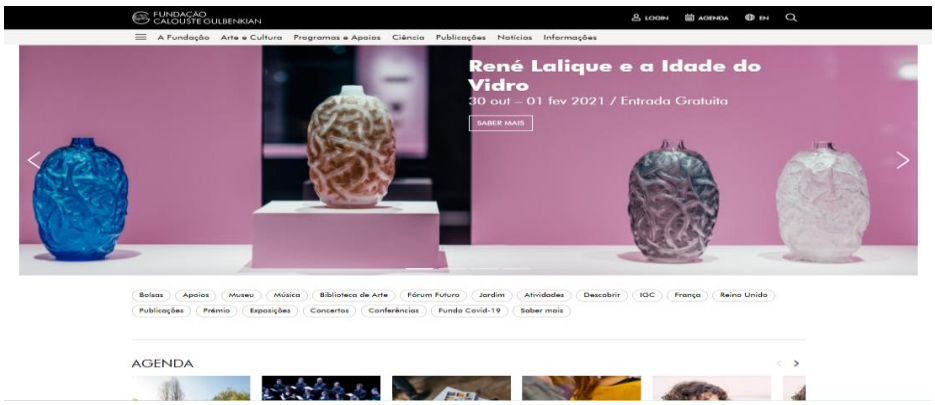
Na sua prática interventiva a Fundação Calouste Gulbenkian direcionou-se para os principais problemas da sociedade, tendo-se assumido como agente de mudança perante os mesmos, nomeadamente, pela produção de conhecimento e procura de soluções apostando nas áreas da coesão social, sustentabilidade e conhecimento (Fundação Calouste Gulbenkian, 2020).

Com este artigo pretende-se realizar uma análise à gestão estratégica e *accountability* da Fundação Calouste Gulbenkian, examinando, com um olhar crítico, a resposta aos problemas globais através da aposta em práticas inovadoras.

De seguida, realizar-se-á o desenvolvimento do caso da Fundação Calouste Gulbenkian através da análise de construtos teóricos, para posterior levantamento de questões para discussão.

[39]Fundação Calouste Gulbenkian, disponível em: https://gulbenkian.pt/quemecalouste/quem-e-calouste/ acedido a 08 de novembro de 2020
[40] Fundação Calouste Gulbenkian, disponível em: https://gulbenkian.pt/fundacao/apresentacao/ acedido a 08 de novembro de 2020
[41] Fundação Calouste Gulbenkian, disponível em: https://gulbenkian.pt/fundacao/apresentacao/ acedido a 08 de novembro de 2020

Figura 1- Fundação Calouste Gulbenkian




Fonte: [https://gulbenkian.pt/]

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

De acordo com o artigo 82º da Constituição da República[42] o setor cooperativo e social é um dos setores da economia, que integra os meios de produção, sendo "gerido por pessoas coletivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social, (…)".

Inseridas no Terceiro Setor estão as Entidades Sem Fins Lucrativos - organizações privadas que realizam as suas intervenções sem enfoque na obtenção do lucro (Azevedo, *et al.*, 2012). Este setor tem se deparado com um crescimento exponencial, explicado pela impossibilidade do estado conseguir garantir uma resposta suficiente ao nível social (Braga & Carvalho, 2010).

Estas organizações enquadradas neste setor ou, por outras palavras, do setor da sociedade civil, possuem cinco características comuns (Franco *et al.*, 2005):

1) **Organização**, isto é, obedecem a uma contextualização legal com regras e procedimentos instituídos e formatados, 2) **Privadas**, ou seja, independentes do estado, embora possam ser subsidiadas por este, 3) **Não distribuidoras de lucro**, podendo, desta forma, gerar lucro, mas não o podendo distribuir; 4) **Autogovernadas** ou com uma gestão própria; 5) **Voluntárias:** o trabalho é efetuado com um grau elevado de trabalho não recompensado monetariamente.

De acordo com a Lei de Bases da Economia Social (artigo 4º), são integrantes da mesma: "as cooperativas, as associações mutualistas; as misericórdias; as fundações; as instituições particulares de solidariedade social não enquadradas nas formas organizacionais anteriores; as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; as entidades abrangidas pelos subsetores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no setor cooperativo e social e outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social."

Destacando as Fundações, no ano de 2016 existiam em Portugal 619 fundações, sendo que, destas, a maioria atuava no âmbito dos serviços sociais, seguindo-se cultura, comunicação e atividades de recreio (21,2%) e saúde (17,1%) (Conta Satélite Da Economia Social, 2016).

A fundação Calouste Gulbenkian faz parte destas 619 fundações em Portugal, constituindo-se de acordo com o artigo 1º dos seus estatutos[43] como uma "instituição particular de utilidade pública geral (…)" Assim, a Fundação Clouste Gulbenkian por prosseguir finalidades que importam a todos os cidadãos detém o estatuto de utilidade pública conforme o artigo 1 do Decreto-Lei n.º 460/77[44].

Por sua vez, o Centro Português de Fundações (2008)[45] define estas entidades como "…organizações sem fins lucrativos criadas por iniciativa de uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas (fundadores) para a gestão de uma massa patrimonial

[42] Artigo 82º da Constituição da República Portuguesa, disponível em: https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/337/202009150300/128049/diploma/indice acedido a 19 de novembro de 2020.
[43] Estatutos da Fundação Calouste Gulbenkian de 1956- https://content.gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2020/04/27181424/10971100_DRE_EstatutosFCG.pdf
[44] Decreto-Lei nº.460/77 de 7 de novembro- estatuto das colectividades de utilidade pública.
[45] Assembleia-geral de 15 Dezembro de 2008 do Centro Português de Fundações disponível on-line na página do CPF http://www.cpf.org.pt/.

que lhe é cedida definitivamente pelos fundadores e que deve ser substancialmente preservada, para a satisfação de certas finalidades de interesse social."

Estas regem-se por sete princípios básicos de boas práticas descritos no Código de Conduta do Centro de Português de Fundações (2008)[46], são eles: a legalidade; governação e códigos de conduta; orientações, funcionamento e programas de apoio; administração: gestão e finanças; transparência e prestação de contas; monitorização e avaliação e cooperação e parcerias.

Relativamente à sua estratégia, pretende-se que as estratégias definidas por esta "(…) conduzam a organização para o alcance dos objetivos definidos, que os objetivos concorram para a missão da organização, e que a missão esteja em consonância com o ambiente" (Franco & Azevedo, 2012, p.169).

Como sabemos, estratégia, tem a sua origem no mundo militar, onde através de uma estratégia planeada, se pretende ganhar a luta contra o inimigo. Nas organizações, não se trata de ganhar uma luta, mas de criar competitividade sustentável perante outras organizações (Freire, 1995).

Já no respeitante à prestação de contas nas organizações sem fins lucrativos, o também denominado por *accountability*, tem vindo a ganhar cada vez mais importância na sociedade (Walker, 2002), sendo a sua execução percecionada como boa prática institucional.

O *accountability* de uma organização é entendido, então, como a prestação de contas englobando os conceitos de responsabilidade e de cumprimento de deveres (Walker, 2002).

Em Portugal, a transparência evidênciada no código de conduta acima identificado é exigida às instituições sem fins lucrativos através da obrigatoridade de apresentação de contas, podendo possuir diferentes métodos de as apresentar.

Apesar de, a partir de janeiro de 2012 através do Decreto-Lei nº 36A/2011[47], Portugal possuir um normativo contabilistico para entidades do setor não lucrativo (ESNL), onde regulamenta toda a prestação de contas que deve ser efetuada pelas organizações sem fins lucrativos, existem algumas organizações (exceção) que se regem pelas normas internacionais de contabilidade.

Relativamente ao caso da Fundação Calouste Gulbenkian, segundo o documento "Relatório e Contas" de 2019[48], no exercício de prestação de contas, esta utiliza as Normas Internacionais de Relato Financeiro, incluindo "(…) as normas contabilisticas emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB), e as interpretações emitidas pelo *International Financial Reporting Committee* (IFRIC) e pelos respetivos orgãos antecessores" (Fundação Calouste Gulbenkian, 2020, p.185-186).

Neste sentido, a Fundação Calouste Gulbenkian, de forma a responder perante seu dever para com a transparência e prestação de contas, apresenta anualmente o seu "Relatório e Contas", onde contempla a sua análise e desempenho financeiro. É parte integrante deste documento a análise do desempenho financeiro das contas individuais, as perspetivas para o ano seguinte, a demonstração consolidada do rendimento integral, o balanço consolidado, a demonstração de alterações do fundo de capital consolidado, a demonstração do fluxo de caixa consolidado, a demonstração individual do rendimento integral, o balanço individual, a demonstração de alterações no fundo de capital individual, a demonstração dos fluxos de caixa individual e as notas às demonstrações financeiras consolidadas e individuais. (Fundação Calouste Gulbenkian, 2020).

Para além da prestação de contas e atividades as instituições sem fins lucrativos "(…) também se tem preocupado em manter um bom relacionamento com os *stakeholders*, em mostrar o resultado das suas atividades e o cumprimento dos seus programas" (Braga & Carvalho, 2010 p.1806).

De facto, ao nível da gestão considera-se bastante importante que as organizações façam com que as partes interessadas percebam o enquadramento das escolhas efetuadas (Roque, 2012) pela organização.

Assim, o ato de prestação de contas financeira e não financeira, por parte das instituições sem fins lucrativos, reforça a existência de uma maior transparência transmitindo, através do seu *accontability*, informação e confiança à sociedade.

[46] Assembleia-geral de 15 Dezembro de 2008 do Centro Português de Fundações disponível on-line na página do CPF http://www.cpf.org.pt/.
[47] Decreto-Lei nº36 A/2011, de 9 de março – SNC-ESNL- Sistema de Normalização Contabilística - Entidades do Setor Não Lucrativo.
[48] "Relatório e Contas" de 2019 da Fundação Calouste Gulbenkian disponibilizado em: https://content.gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2020/06/23163645/Relat%C3%B3rioContasGulbenkian2019_PT_web_final_2.pdf consultado entre os dias 8 a 28 de novembro de 2020.

Contudo, para além da prestação de resultados e contas, Azevedo *et al.,* (2012), defendem que estas organizações têm adjacentes em si outras funções, nomeadamente, a da inovação.

Os autores explicam a sua perspetiva dizendo que devido ao facto de as mesmas não possuirem obrigatoridade de gerar lucro "(…) poderão arriscar, investir em novas ideias, novos serviços, novas abordagens" (Azevedo, *et al.,* 2012, p.21).

Efetivamente, a fim de dar resposta às necessidades da sociedade, as organizações sociais possuem um importante papel na prestação de serviços e no fomento de mudanças sociais (Anheier, 2009, Shier & Graham, 2013 *cit. in* Shier & Handy, 2014).

Assim, com este intuito, tem-se vindo a assistir a um crescente enfoque na área da inovação social (Martins *et al.*, 2019), sendo este conceito parte integrante dos planos estratégicos de várias organizações.

Contudo, não é aceite entender a inovação social como uma forma diferente e empreededora de abordar uma problemática social, esta "deve ser considerada como um processo, uma solução criativa que permite contornar obstáculos sociais e institucionais e uma aproximação a mercados e comunidades"(Martins *et al*., 2019 p. 62).

Com efeito, a inovação deverá ter a sua base na concreta aplicação, deve ser clara e planeada. De igual modo, deverá ter como foco uma necessidade em concreto, obtendo um resultado específico (Drucker, 1989).

Entende-se, cada vez mais, que a mudança social é realizada através da inovação social (Nichols, 2006 *cit in* Shier & Handy, 2015) recorrendo à elaboração de programas diferenciados.

Netting *et al*., (2007), referem que os programas de carácter transformador deverão incentivar a participação da comunidade, levando à sua capacitação; fomentar o estabelecimento de parcerias; estimular o desenvolvimento da sociedade e desafiar a mudança a nível do estado.

Ora, em compromisso com a sociedade e missão adjacente, as organizações do Terceiro Setor, como a Fundação Calouste Gulbenkian (entre outras), possuem, atualmente, uma grande consciencialização para os problemas sociais disponibilizando parte dos seus rendimentos para investimento em projetos sociais inovadores (Azevedo *et al.*, 2012), possibilitando, desta forma a "prestação de serviços, defesa de causas e mudança social. Inovação" (Azevedo *et al.*, 2012, p.22).

Ainda assentes nesta premissa, as aprendizagens resultantes da prática da inovação social devem ser distribuídas e expandidas a outros projetos. Devem, ainda, ser identificadas as "(…) experiências bem-sucedidas das organizações de forma a ampliar e capacitar a inovação" (Martins, *et al.*, 2019, p.63). Assim, será possível que projetos inovadores e com impacto sejam replicados e contribuam para a mudança social.

**3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:**

**1- Qual a importância das parcerias na gestão estratégica da Fundação Calouste Gulbenkian?**

Como em todos os serviços, também nas organizações do Terceiro Setor existe a necessidade de uma gestão estratégica demarcada, definida e precisa para obter sucesso nas suas áreas de atuação. Esta encontra-se fortemente relacionada com a eficácia e eficiência, o planeamento, a organização de recursos e o controlo da intervenção (Meneses, 2012).

Sendo que na gestão estratégia é imprescindível a definição da missão, visão e a perceção do contexto envolvente (interno e externo) da organização, o estabelecimento dos objetivos é, de igual forma, fulcral. Com a definição destes elementos são constituídos os planos estratégicos das organizações, entendidos como a definição de intenções da gestão da organização (Franco & Azevedo, 2012).

Neste seguimento compreendemos, então, que estratégia corresponde à adequação da organização aos contextos onde a mesma está inserida, elaborando objetivos em que atinjam o sucesso (Brown & Iverson, 2004), que deverão estar assentes nos valores definidos na missão e visão da organização.

Por conseguinte, com o plano estratégico definido, existe a necessidade de executar o projeto. A implementação do mesmo "(…) é um passo fundamental sem o qual todo o processo ficaria desprovido de sentido" (Franco & Azevedo, 2012, p.192).

Um dos principais desafios da gestão estratégica é a constante mudança e volatilidade dos contextos internos e externos, que afetam a organização. Deste modo, é comum as entidades estabelecerem as suas estratégias limitadas a determinados períodos temporais. No caso da Fundação Calouste Gulbenkian, como forma de contextualizar e nortear a sua intervenção, possuí estabelecida a sua estratégia para os anos de 2018 a 2022.

Com efeito, a estratégia, definida para este hiato temporal, (divulgada no site da Fundação Calouste Gulbenkian) vai de encontro com a missão da Fundação Calouste Gulbenkian, assumindo, assim, três principais compromissos: i) o comprometimento com o futuro, de forma a que exista um acompanhamento das novas conceções da sociedade e evolução, tecnologia e sustentabilidade dos recursos naturais e sociais, ii) o compromisso da organização com as populações mais frágeis e desprotegidas canalizando a intervenção para os mesmos de forma prioritária e iii) uma salvaguarda para o compromisso com a arte e cultura (Fundação Calouste Gulbenkian, 2020).

A par com os compromissos são, ainda, apresentados os objetivos estratégicos, também eles exibidos no site da Fundação, são estes: i) projetar a Fundação de forma a que exista um aumento no impacto social da intervenção da mesma, ii) consagrar a fundação como impulsionadora de reflexão e debate sobre os principais problemas no mundo em parceria com os mais variados agentes socais de forma a potencializar "um modelo de sociedade humanista e de diálogo entre culturas" iii) aposta no percurso das novas gerações e novas lideranças, através da mobilização do talento dos mesmos e, da mesma forma, consolidar uma nova conceção de intervenção, como forma de resolução de problemas, vinculada aos conceitos de maior foco, transversalidade e inovação, iv) prosseguir com a oposta na atividade artística dando ênfase ao valor cívico da cultura e v) continuação da aposta na atividade científica (Fundação Calouste Gulbenkian, 2020).

Ora neste seguimento, a Fundação Calouste Gulbenkian, assume uma, entre muitas outras, estratégia bem definida para a sua intervenção e concretização de vários dos seus objetivos – as parcerias.

Efetivamente, na generalidade, as parcerias estão cada vez mais presentes nas organizações e entidades, inclusivé no Terceiro Setor. Verifica-se a existência de um pensamento baseado no trabalho em rede e, neste seguimento, ao analisar o documento "Relatório e Contas" de 2019, denota-se que a Fundação Calouste Gulbenkian acompanha esta tendência, tendo um claro investimento em estabelecer parcerias, quer nacionais quer internacionais, com organizações com objetivos similares. O destaque deste modelo de intervenção é dado, prontamente, pela própria presidente do Conselho de Administração da Fundação, Isabel Mota, na sua mensagem no documento "Relatório e Contas" de 2019 onde expressa a importância da internacionalização da Fundação e da sua atuação no trabalho em rede, parcerias e projetos.

Assim, analisando o documento "Relatório e Contas" 2019 da Fundação Calouste Gulbenkian, nomeadamente, os projetos desenvolvidos por esta para a intervenção em áreas variadas (a nível social, cultural, artístico, entre outros), é notória a aposta no trabalho em parceria sendo este um meio, sem sombra dúvidas, privilegiado pela organização. A título de exemplo, quando é referido o programa intitulado de "Cidadãos Ativ@s" existe a previsão de se estabelecerem 108 parecerias entre ONG's e escolas, o que nos elucida, de forma clara, os métodos de desenvolvimento do projeto a seguir e a privilegiar (Fundação Calouste Gulbenkian, 2020).

Na mesma linha de análise, recorrendo ao mesmo documento anteriormente mencionado percebe-se que no ano 2019, a organização se muniu de vários parceiros estratégicos dentro das suas áreas de atuação. Por exemplo, i) num programa direcionado à consciencialização do uso em excesso dos cuidados clínicos o "Desafio Gulbenkian Boas Escolhas, Melhor Saúde" estabeleceu-se uma parceria com o Ministério da Saúde e a Behavioral Insights Team; ii) No Projeto "Desafio Gulbenkian Ler + Dá Saúde" foi realizado em parceria com o Plano Nacional de Leitura, Direção Geral da Saúde, Fundação Aga Khan e Escola Superior de Educação de Lisboa; iii) O programa "Changemakers 25 under 25" é realizado em parceria com a ONG ASHOKA, entre muitos outros exemplos.

De ressalvar que, ao nível internacional as parcerias são, também, um ponto importante para a Fundação, este facto é denotado, por exemplo, através da implementação um programa intitulado "Programa Gulbenkian Parcerias para o Desenvolvimento", com o objetivo de melhorar as condições de vida dos indivíduos e organizações dos países PAPOL e Timor-Leste.

Neste contexto, de forma a entender a importância das parcerias na gestão estratégica e o porquê da aposta neste método por entidades sem fins lucrativos, neste caso, a Fundação Gulbenkian, é necessário perceber o benefício do trabalho conjunto. Neste ponto é percetível que as parcerias se constituem como uma excelente forma de criação de condições para a intervenção, levando a que seja possível atingir os objetivos delineados. Estas permitem traçar novas coligações e estratégias, bem como aumentar a visibilidade das problemáticas (Rodrigues, 1998) e por, ao nível comunitário, "(…) mobilizarem setores diversificados da comunidade, permitirem a troca de conhecimento e experiência e ainda fomentarem articulação e combinação de práticas e/ou serviços" (Ornelas & Vargas Moniz, 2007, p.157).

De facto, para além das parcerias resultarem num crescimento sustentado para as partes envolvidas (Martins & Pinheiro, 2012), permitem, também, a existência de uma vinculação a um objetivo comum (Grey, 1985 *cit. in* Allen, 2005), com maiores probabilidades de sucesso por existirem variadas forças envoltas atribuindo ao projeto maior atenção e credibilidade. Ornelas & Vargas Moniz (2007, p. 153) confirmam, mencionando autores como Chavis (1995), Roussos

& Fawcett (2000), que parcerias comunitárias impulsionam "(…) respostas coordenadas para problemas sociais complexos".

Assim, conhecendo a estratégia da Fundação, o seu leque de benefícios e os resultados obtidos pela mesma, nos variadíssimos programas nas áreas onde intervém, concluí-se que o estabelecimento de parcerias contribui para uma gestão estratégica eficaz, original, inspiradora e inovadora. Estas permitem uma resposta aos compromissos que a mesma assumiu e aos objetivos que delineou, podendo, assim, abranger um maior número de envolvidos, desenvolver boas relações com outras entidades, investir na internacionalização da Fundação e chegar mais eficazmente ao cumprimento dos seus propósitos, adquirindo o denominado valor social.

**2- De que forma a Pandemia Covid-19 veio criar a necessidade de uma reformulação na gestão estratégica da Fundação Calouste Gulbenkian?**

No presente ano o mundo deparou-se com um acontecimento inesperado que veio reformular todas as conceções até aqui consideradas. Em meados de março de 2020 chegou a Portugal a pandemia Covid-19 decretada pela OMS. Esta acarretou inúmeras alterações, nomeadamente, ao nível económico e social.

Perante a situação, apesar de definidos os objetivos estratégicos para os anos de 2018-2021, a Fundação Calouste Gulbenkian, assim como todas as organizações do Terceiro Setor, teve de se readaptar a esta situação inesperada.

Isabel Mota, Presidente do Conselho de Administração da Fundação Calouste Gulbenkian, contextualiza comunicando que "num momento de excecional gravidade, a Fundação Calouste Gulbenkian, fazendo jus à sua missão, reforça a sua atividade num contributo para combater uma pandemia que põe em causa a sociedade como sempre a conhecemos[49]."

De acordo com um estudo de Kim & Mason (2020) ter reservas de fundos para situações de emegência pode ajudar as organizações a gerir melhor este tipo de crises. O caso da Fundação em estudo é a prova disso. Deste modo, de forma a continuar o desenvolvimento da sua missão e pressecução dos seus objetivos, com a entrada de portugal no estado de emergência, o Conselho de Administração da Fundação Calouste Gulbenkian, aprovou a criação de um fundo de emergência, num valor inicial de 5 milhões de euros, "(…) para reforçar a resiliência da sociedade nos principais domínios de intervençao da Fundação[50]".

Sendo que a mudança faz parte da vida de uma organização, as alterações ao panorama quer interno, quer externo, tornam-nas necessárias e até geradoras de oportunidades. O processo de mudança acarreta sete fases, são elas, definição, identificação e análise do problema, neste caso a Pandemia Covid-19; Identifição de necessidades, isto é, adaptação, como readaptar os planos feitos até então a esta nova problemática, pensar estratégias de intervenção; estabelecimento de metas e objetivos; desempenho do programa (medida tomada); sistemas de informação e verificação de orçamento (Netting, *et al*., 2007).

De facto, com todos os inconvenientes e restrições que uma pandemia acarreta a Fundação atribuiu apoios a variadissimas áreas, nomeadamente na saúde, ciência, sociedade civil educação, cultura e cooperação internacional adaptando-se, assim, à mudança. Diz-nos Meneses (2012, p.143) que "gerir a mudança ou a complexidade condiciona largamente o tipo de atividades a desenvolver (…)", "(…) as organizações gerem a complexidade através da análise, do planeamento e da monitorização do desempenho."

Inicialmente, segundo o documento "Relatório e Contas" de 2019, a Fundação suspendeu as suas atividades diretamente ligadas ao público, e posteriormente, a mesma encerrou colocando os trabalhadores em teletrabalho (Fundação Calouste Gulbenkian, 2020).

A nível interno, segundo o documento "Fundo Gulbenkian Emergência Covid-19", foi necessário existir uma restruturação para a gestão do fundo de emergência, tendo a Fundação criado uma "task force interna", ou seja, uma força de intervenção para o efeito, que em 5 semanas conseguiu operacionalizar todo o programa de apoio (Fundação Calouste Gulbenkian, 2020).

A par com fundo de emergência criado foram obtidos 342,500 euros em donativos de parceiros, existindo, assim, um trabalho próximo com as restantes entidades. Sem medir esforços a Fundação estabeleceu parcerias com outras campanhas

[49]Fundo Gulbenkian Emergência Covid-19 disponível em: https://gulbenkian.pt/fundo-de-emergencia-covid-19/ acedido a 22 de novembro de 2020

[50] Desdobrável-Fundo Gulbenkian Emergência Covid-19 disponível em: Fundo_Emergencia_Desdobravel_v2_A5_Screen.pdf (gulbenkian.pt) acedido a 22 de novembro de 2020

desenvolvidas através dos meios de comunicaçao social, nomeadamente, a campanha "Unidos por Portugal" e "The Voice Portugal – Unidos pela Voz" (Fundação Calouste Gulbenkian, 2020).

Através da adaptação da sua estratégia e canalização do fundo criado, a Fundação Calouste Gulbenkian conseguiu apoiar variadíssimos agentes da sociedade e dá a conhecer este facto a toda a sociedade através do seu site e da elaboração de um documento ilustrativo "Fundo Gulbenkian Emergência Covid-19", facto que é bastante importante pois deixa a claro os seus movimentos perante os stakeholders e sociedade em geral.

Neste mesmo documento, a Fundação dá a saber o impacto que o apoio teve na sociedade, nomeadamente, pelos indicadores e permite conhecer a grandeza do esforço nomeadamente: 6,4M de euros atribuidos pela Fundação ao fundo de emergência, apoio de 30 800 pessoas e 1150 instituições, 1,1M de pessoas envolvidas indiretamente através de apoios da Fundação, 85 parceiros envolvidos, entre outros (Fundação Calouste Gulbenkian, 2020).

Ainda no mesmo documento a Fundação dá a conhecer aos seus *stakeholders* e toda a sociedade, de uma forma mais pormenorizada, a canalização das verbas, nomeadamente: ao nível da saúde: 950 000 euros, incluindo participação no apoio à produção e co-financiamento de ventiladores; Ciência: 1 200 000 euros incluindo o apoio da Fundação à Comissão Europeia para a criação de um fundo com vista à investigação em volta de uma vacina para o Covid-19; Sociedade Civil: 1 555 000 euros, tendo a maior fatia sido destinada para o apoio de IPSS que operam com idosos em portugal; Educação: 720 000 euros incluindo o apoio a alunos mais carenciados; Cultura, cerca de 1 550 000 euros, incluindo o apoio a mais de 1500 de artistas, Cooperação Internacional: 495 000 euros, incluindo por exemplo a atribuição de equipamentos de proteção individual para Angola, São Tomé e Príncipe e Moçambique (Fundação Calouste Gulbenkian, 2020).

Assim, com base no explanado, compreende-se que a Fundação Gulbenkian "sofreu" com a Pandemia a necessidade de se restruturar, uma vez que o contexto externo assim o determinou.

Também ao nível do seu *accountability* foi necessário que a fundação informasse, de acordo com as boas práticas, toda a sociedade, o ponto de situação, facto que o fez de uma forma bastante eficaz, criando um link no seu site com toda a informação e, também, um documento ilustrativo da canalização dos valores por área da sociedade.

Em relação às suas contas, a fundação adianta, no seu "Relatório e Contas" de 2019 que devido a tamanhas alterações, as contas da fundação serão certamente afetadas, antecipando desde logo uma possível alteração nas contas no ano 2020.

Este facto é de extrema importância pois, conhecendo as expectativas das partes interessadas, dá-lhes resposta e presta-lhes contas, facto que é fundamental para a gestão e transparência das entidades sem fins lucrativos (Roque, 2012, p.209) transmitindo, assim, perante a sociedade comprometimento, consideração e responsabilidade.

**3- Como é que o investimento na inovação contribui para a afirmação e reconhecimento da Fundação Gulbenkian?**

A fundação Calouste Gulbenkian é uma das principais apostadoras ao nível da inovação na sociedade Portuguesa. Sabemos que "o processo de inovação é hoje aberto, colaborativo e global (…) (Vasconcelos, 2012, p.33), o que nos faz compreender a intervenção da Fundação Gulbenkian. Esta é, na atualidade, organizadora de vários projetos inovadores e parceira em inúmeros outros, seguindo a ideia de que as inovações sociais são "(…) novas ideias (produtos, serviços, modelos) que simultaneamente vão ao encontro de necessidades sociais (de forma mais eficaz que as alternativas) e criam novas relações sociais ou colaborações" (Mulgan, 2012, p.56).

Os programas em que esta organização do Terceiro Setor se envolve têm, por base, a intervenção nas áreas estipuladas no seu plano estratégico, optando por seguir uma linha diferenciadora, estimulante e criativa – Inovadora.

É um facto que a inovação é uma das principais apostas da Fundação Calouste Gulbenkian. A comprovar o interesse nesta vertente está a criação de um prémio intitulado "Prémio Gulbenkian para a Humanidade" no valor de 1 milhão de euros, a ser entregue a novas ideias que "(…) contribuam para a melhoria do futuro da Humanidade." (Fundação Calouste Gulbenkian, 2020, p.25).

Através do documento "Relatório e Contas" de 2019 verificamos que a Fundação Calouste Gulbenkian aposta na inovação em várias áreas, por exemplo:

> **i)** criação do projeto Academias Gulbenkian do Conhecimento: este programa objetiva o aumento das capacidades socio-emocionais dos jovens menores de 25 anos, de forma a incutir nos mesmos estratégias de resolução de problemas em contextos adversos. Neste caso o programa é desenvolvido por organizações sem fins lucrativos que atuem a nível local, sendo que a Fundação Calouste Gulbenkian tem um papel de subsidiária e mentora. Este projeto conta com 39 mil beneficiários e 67 projetos apoiados. Segundo o site da Fundação as academias desenvolvem atividades em diversos níveis como artístico, científico, comunitário, desportivo entre outros;

**ii)** Careers: programa em fase de implementação que visa a criação de um portal eletrónico gratuito, ímpar na europa, cujos beneficiários – População em idade ativa – poderão desenvolver um conjunto de mecanismos tais como: perceber os seus interesses profissionais, capacidades e motivações, pesquisar informações sobre funções, ofertas e procura de emprego, bem como candidatar-se a uma oportunidade laboral. O programa objetiva, também, prestar apoio e orientação;

**iii)** Gulbenkian Award for Adult Literacy: Este projeto é realizado em parceria com o MIT Solve e nasce através da vontade da Fundação em promover soluções inovadoras para a aposta na aprendizagem e qualificação de adultos. Com este projeto a Fundação visa financiar 3 projetos num valor de 500 mil dólares;

**iv)** Também na área da sustentabilidade a Fundação Calouste Gulbenkian aposta em práticas inovadoras, a título de exemplo, através do seu "Projeto Gulbenkian Sustentável" onde, de forma inovadora, adotou várias medidas para reduzir o impacto ambiental realizado pela própria Fundação, entre as medidas está, por exemplo, o alargamento do estacionamento de bicicletas dos colaboradores que desempenham funções na organização;

**v)** Ao nível da área da ciência, a Fundação Calouste Gulbenkian realiza junto de públicos estratégicos, nomeadamente escolas, o projeto "Ciência com impacto na sociedade – Divulgação da ciência para públicos alargados", nestas atividades são promovidas visitas de públicos não científicos ao seu Instituto Gulbenkian de Ciência e a ida de cientistas do instituto às escolas;

**vi)** Música na escola: tem o objetivo de sensibilizar para a música as crianças do 2º ciclo. Neste projeto os músicos da orquestra Gulbenkian deslocam-se às escolas e desenvolvem oficinas incidindo sobre várias obras do repertório orquestral, sendo que posteriormente as mesmas músicas são ouvidas no grande auditório;

**vii)** Ao nível digital a Fundação priorizou a renovação do parque informático e com isto possibilitou a 90% dos seus colaboradores trabalhar remotamente.Paralelamente devido a uma renegociação ao nível das telecomunicações a Fundação atribuiu um telemóvel a cada colaborador.

Posto isto, a inovação assume-se como o ato de dar novas funcionalidades a recursos existentes na natureza e, com isso, gerar riqueza. Por se tratar de criar algo inexistente até então, surge a dificuldade da sua criação, mas também a oportunidade de criar valor na organização (Drucker,1989).

Desta forma, o investimento na inovação, o constante trabalho cooperativo e os bons resultados fazem com que a Fundação Calouste Gulbenkian obtenha total reconhecimento e aceitação por parte da sociedade, trabalhando inclusive, com a mesma.

Em suma, através da inovação, o tipo de atividades desenvolvido pela Fundação Calouste Gulbenkian contribui, positivamente, para a sociedade, dando à mesma possibilidade de ser agente de atuação (Mulgan, 2012).

**4- O processo de Accontability da Fundação Gulbenkian permite a compreensão das linhas estratégica e de inovação por parte da sociedade?**

De acordo com Freeman (1997), os *stakeholders* correspondem a qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pela organização, ou seja, todos os indivíduos que de alguma forma têm interesse na organização.

Este interesse deve ser mantido e alimentado, para isso, as organizações, neste caso, sem fins lucrativos, devem encontrar estratégias para que isto se concretize.

Segundo Andrade e Franco (2007), as organizações da sociedade civil, embora não tenham lucro, devem demonstrar de forma clara o seu processo de prestação de contas, este que difere do setor privado ou público.

As entidades que mais relação têm com organizações do Terceiro Setor são, por um lado os seus financiadores (Estado e doadores) e, por outro, os seus utilizadores. Contudo, a importância de demostrar resultados aos seus *stakeholders* fica, muitas vezes, esquecida ou, por outro lado, não é compreendida. Esta teoria justifica-se com o facto de no passado os utilizadores destas repostas, não terem uma outra opção. Este tipo de serviços era escasso e visto como uma "bondade". No contexto hodierno, sabemos que proliferam respostas sociais e que, apesar de mesmo, assim, não fazerem jus à procura, fazem aumentar a competição com as outras organizações. Torna-se, assim, importante arranjar estratégias de captação de clientes (Andrade & Franco, 2007).

No mesmo sentido, os financiadores demonstram mais interesse nos fins para os quais são usadas as suas doações financeiras. Sabemos que cada vez menos o estado financia as organizações do terceiro setor, estas que proliferam face ao aumento da necessidade por parte da sociedade. Proliferam, ainda, os pedidos de doações destas aos financiadores particulares, que têm agora, mais do que nunca, de escolher a qual instituição será dada a sua doação. Esta escolha encontra resolução fácil se a transparência dos relatórios de contas e planos de atividades existir, ou seja, se estes documentos mostrarem de forma clara onde está a ser gasto o dinheiro e para que fins (Andrade & Franco,2007).

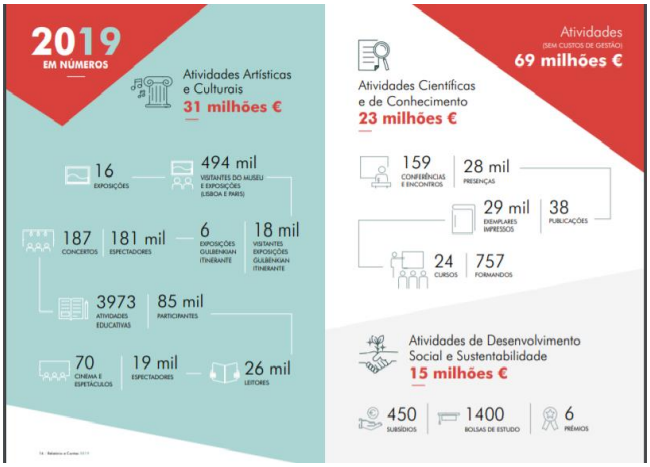
Estas duas ideias mostram claramente a necessidade de organizações como a Fundação Calouste Gulbenkian mostrarem de forma clara e transparente a sua *accontability*, de modo a tornarem-se mais competitivas.

De acordo com Martins (2012, p.273), "a missão da comunicação é criar valor para os *stakeholders* (partes interessadas) ajudando a construir uma opinião informada e fidedigna e a estabelecer um clima de confiança propicio ao diálogo e participação, (…)". Assim, o mesmo autor defende que uma comunicação aberta, honesta e transparente terá inúmeros benefícios para a organização. Logo a eficácia de uma organização poderá ser medida pela compatibilidade entre as perceções dos *stakeholders* e os objetivos organizacionais.

De acordo Roque (2012, p. 211-212) uma gestão próxima dos *stakeholders* , porpociona diversos benefícios para a organização como: uma melhor gestão advinda de uma reputação construída na base da confiança e que permite a atratividade de investimento na organização, por parte dos financiadores; aprender melhor as necessidades dos interessados e adaptar os serviços de forma inovadora; compreender contextos complexos, verificando novas forma estratégicas de atuar; conseguir um maior comprometimento por parte dos *stakeholders* através da transmissão da informação; melhorar o processo de tomada de decisão e combinar recursos.

A Fundação Gulbenkian constitui um bom exemplo de prestação de informações financeiras e não financeiras de forma acessível a todos os interessados que a queiram ler, o que garante uma gestão próxima dos mesmos. Podemos afirmar, que o investimento na produção de relatórios faz parte da sua estratégia interna. A Fundação publica todos os anos o seu "Relatório e Contas", onde de uma forma original, completa e de fácil leitura, explícita o seu plano de atividades intercalado com a informação financeira necessária a uma boa compreensão do que foi feito (como é demonstrado na imagem). Este relatório encontra-se dividido em parte introdutória, atividades e, por último, demonstrações financeiras.

**Figura 32:** Imagem ilustrativa do Relatório e Contas" de 2019 da Fundação Calouste Gulbenkian.




**Fonte:**https://content.gulbenkian.pt

Este e outros documentos presentes no seu Site Oficial levam-nos a uma compreensão clara das suas linhas estratégicas, por exemplo, através da publicação da sua estratégia para um período de quatro anos, mas também da estratégia que é a inovação presente em todos os projetos que promovem e na forma como os publicitam.

Em termos de comunicação a Fundação apresenta, ainda uma estratégia, em termos de redes socias e media. A comunicação com os *stakeholders* pelas redes sociais e media são, nas palavras de Martins (2012, p.282), um meio de conseguir notoriedade, angariar novos financiadores, parceiros, clientes/utentes, enfim, criar uma nova forma de operar com "(…) intenção de comunicar, contruir relações e influenciar".

A comunicação vem referenciada no "Relatório e Contas" de 2019 com uma das estratégias utilizadas pela Fundação. O uso dos meios digitais como estratégia de comunicação com os seus *stakeholders* tem-se revelado para a fundação bastante eficaz. Assim, em 2019 foi conseguido um aumento do número de sessões de 26%, para 2,9 milhões, com quase 60% dos acessos ao website a serem feitos a partir de dispositivos móveis. Verificou-se, ainda, uma aposta no canal de email marketing o que possibilitou o aumento de subscritores das newsletters para 73 mil e uma melhoria dos indicadores de desempenho. As redes sociais não foram deixadas de lado na estratégia e, neste âmbito, conseguiu-se um aumento de 2,96 milhões de dipositivos alcançados, através das publicações feitas. Assim, foi reforçado o investimento em conferências em *livestream* e realizada cobertura e partilha de eventos da Fundação, através de fotos e vídeos em tempos real, bem efetuados vídeos para a divulgação de eventos. Ao nível de *Customer Relationship Management* (CRM) foram também realizadas melhorias, o que possibilitou um melhor funcionamento institucional em termos de organização de informação. Foi implementada a este nível uma estratégia de marketing digital utilizada na venda da Temporada 2019-

2020, nomeadamente, com recurso a campanhas personalizadas de email marketing e sms para a renovação de assinaturas, entre outras o que resultou num aumento superior a 50% no número de assinaturas. Foram, ainda, criados novos *Websites*, de modo a promover os projetos da Fundação como o *Website* Academias Gulbenkian Conhecimento).

Estas estratégias de comunicação utilizadas pela Fundação constituem-se como objetivos estratégicos e operacionais que permitem: "gerir melhor a marca; aprender mais rápido; liderar eficientemente, gerar tráfico e envolvimento; comunicação transparente; gerar cobertura de noticiais; suportar comunicação interna para envolver colaboradores e parceiros ; suportar uma rede de colaboração para aumentar os resultados esperados" (Martins, 2012, p.282), como é comprovado pelos valores apresentados acima.

Em suma, torna-se evidente as inúmeras estratégias que a Fundação encontrou para ter uma atuação mais próxima da sociedade, dando a conhecer uma prestação de contas atualizada e compreensível a todos. Esta que torna percetível o seu plano estratégico assente nos valores da inovação e de investimento numa política forte de comunicação.

## 4. CONCLUSÕES

A Fudação Calouste Gulbenkian é uma organização do Terceiro Setor que atua nos principais problemas da sociedade, adotando uma postura interventiva nas áreas da coesão social, sustentabilidade e conhecimento.

Assume-se como um agente de mudança, apostanto em projetos de carácter inovador. Estes são uma importante fonte do reconhecimento e afirmação na sociedade.

A par com os projetos inovadores que desenvolve, implementa, ainda, a nível da gestão, práticas igualmente diferenciadoras. As parcerias, o trabalho em rede e a participação em projetos constituem algumas destas práticas.

Efetivamente, a inovação tem estado presente nas políticas da Fundação de uma forma permanente. Exemplo disso, é o Fundo Gulbenkian de Emergência criado para responder aos constrangimentos advindos da Pandemia- Covid-19. Este Fundo investiu 6.4 milhões de euros ao nível da saúde, ciência, sociedade civil, educação, cultura e cooperação internacional. A criação deste fundo caracteriza a Fundação como flexível, proativa, adaptável e atenta aos problemas societais.

De facto, este investimento mostrou-se um grande apoio ao nível prático no combate à pandemia, merecedor de reconhecimento. Destanca-se, neste âmbito, o apoio financeiro dado na área da saúde, ciência e sociedade civil utilizado, respetivamente, para a produção e co-financiamento de ventiladores, apoio à investigação em torno de uma vacina de combate ao vírus e apoio financeiro às IPSS.

A comunicação é uma outra importante estratégia utilizada pela Fundação. Esta é realizada de várias formas, como através das redes sociais e media, e tem como principal preocupação a demostração do *accountability* aos seus *stakeholders*, através de uma explicitação pormenorizada e transparente do trabalho efetuado.

No seu Site Oficial é disponibilizada toda a informação relativa à sua missão, visão e objetivos, bem como a sua estratégia, plano de atividades e demostrações financeiras.

*O processo de accountability* organizacional é bem apresentado no "Relatório e Contas" de 2019 disponível no site. Este e outros documentos retratam informações financeiras, mas também não financeiras da Fundação, de uma forma atrativa, simples e transparente. Facto que permite uma compreensão aos *stakehoders* de toda a intervenção da entidade.

Atendendo ao avultado Capital da Fundação acredita-se ser mais fácil o investimento no combate a problemas sociais, comparativamente a outras organizações no Terceiror Setor, com fundos mais reduzidos. Ressalva-se, no entanto, o trabalho densenvolvido de uma forma abrangente e cooperativa, que vai de encontro ao legado deixado pelo seu fudador, que procurava com a criação da Fundação o "beneficio de toda a humanidade".

## BIBLIOGRAFIA


Allen, N.E., (2005). A Multi-Level Analysis of Community Coordinating Councils. American Journal of Community Psychology, Vol. 35, Nos. 1/2, 49-63;

Andrade, A.M., & Franco, R.C., (2007). Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos.SPI-Sociedade Portuguesa de Inovação.;

Azevedo, C., Franco, R.C., & Meneses, J.W., (2012). Gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos- o desafio da inovação social, PositivAgenda-Edições Periódicas e Multimédia, Lda.;

Braga, A., & Carvalho, A. (2010). Os modelos de governance nas nonprofit organizations de atuação local: uma revisão de literatura.16ºCongresso da APDR. Universidade da Madeira Funchal, 1805–1824.;

Brown, W. A., & Iverson, J. O. (2004). Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. Nonprofit and Voluntary Sector; Quarterly, 33(3), 377–400. https://doi.org/10.1177/0899764004265428

Drucker, P. F. (1989). Inovação e Gestão- uma nova concepção de estratégia de empresa. Biblioteca de Gestão Moderna.;

Franco, R. C., & Azevedo, C. (2012). Gestão e Planeamento Estratégico nas OSFL. Em Azevedo, C., Franco, R.C., & Meneses, J. W., Gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos- o desafio da inovação social (163-207). PositivAgenda-Edições Periódicas e Multimédia, Lda.;

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). O Sector não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada. In Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa & Johns Hopkins University.;

Freire, A. (1995). Estratégia- Sucesso em Portugal. Lisboa: VERBO.;

Freeman, R. E. (1997). A Stakeholder Theory of Modern Corporation. Ethical Theory and Business. T. Beauchamp and N. Bowie, Prentice-Hall.

Fundação Calouste Gulbenkian (2020). Fundação Calouste Gulbenkian. https://gulbenkian.pt/Consultado entre os dias 8 e 28 de novembro de 2020.

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2006). Conta Satélite das Instituições sem fins lucrativos. (2006). Estatísticas oficiais: Lisboa.;

Kim, M., & Mason, D. P., (2020). Are You Ready: Financial Management, Operating Reserves, and the Immediate Impact of COVID-19 on Nonprofits. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. https://doi.org/10.1177/0899764020964584;

Lei de Bases da Economia Social (2013), Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, Diário da República, 1.ª série — N.º 88.;

Martins, M.A., & Pinheiro, S.F. (2012). Empreendedorismo e Inovação Social.Em Azevedo, C., Franco, R. C. & Meneses, J. W., Gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos- o desafio da inovação social (127-132). PositivAgenda-Edições Periódicas e Multimédia, Lda.;

Martins, R. (2012). Comunicação de gestão da mudança: como (re)criar uma organização de confiança no terceiro setor. Em Azevedo, C., Franco R. C., & Meneses, J. W., Gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos- o desafio da inovação social (273-284). PositivAgenda-Edições Periódicas e Multimédia, Lda.;

Martins, T., Ferreira, M. R., Braga, A., & Braga, V. (2019). A geração de valor na comunidade através da inovação social – abordagem ao projeto CAIS Recicla. Cuadernos de RSO, 1(June), 61–72.;

Meneses, J. W., (2012). Liderança Nas Organizações Sem Fins Lucrativos Liderar a TESE, Um Testemunho na 1ª Pessoa. Em Azevedo, C., Franco, R. C., & Meneses, J. W., Gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos- o desafio da inovação social (135-161). PositivAgenda-Edições Periódicas e Multimédia, Lda.;

Mulgan, G., (2012). Inovação social/ Social Innovation. Em Azevedo, C., Franco, R. C, & Meneses, J. W., Gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos- o desafio da inovação social (51-98). PositivAgenda-Edições Periódicas e Multimédia, Lda.;

Netting, F. E., O'Connor, M. K., & Fauri, D. P. (2007). Planning transformative programs: Challenges for advocates in translating change processes into effectiveness measures. Administration in Social Work, 31(4), 59–81. https://doi.org/10.1300/J147v31n04_06;

Ornelas, J. H., & Vargas Moniz, M. J. (2012). Parcerias comunitárias e intervenção preventiva. Análise Psicológica, 25(1), 153–158. https://doi.org/10.14417/ap.437;

Rodrigues, F., & Stoer, S. (1998). Entre Parceria e Partenariado: Amigos, Amigos, Negócios à Parte. Oeiras: Celta Editora.;

Roque, A. (2012). Partes Interessadas e as OSFL. Em Azevedo, C. Franco, R. C., & Meneses, J. W., Gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos- o desafio da inovação social (209-228). PositivAgenda-Edições Periódicas e Multimédia, Lda.;

Vasconcelos, D. (2012). Inovação social, a agenda do futuro. Em Azevedo, C., Franco, R. C., & Meneses, J. W., Gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos- o desafio da inovação social (31-50). PositivAgenda-Edições Periódicas e Multimédia, Lda.;

Walker, P. (2002). their Implications for Social Service Organizations. Social Policy & Administration, 36(1), 62–75.

*Dirección Comercial*

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LA SOSTENIBILIDAD COMO PILAR DE LA EMPRESA LEONESA TELICE, S.A.

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

**Sergio Álvarez Pardo**
**Luis Alberto López Lucas**
**Jorge Rodríguez Sarabia**
**Carlos Manuel Martínez Santana**

**RESUMEN**

Telice, S.A. es una empresa leonesa creada en 1973 por Cesareo González que trabaja principalmente en proyectos ferroviarios en España con la instalación y mantenimiento de la electrificación ferroviaria de más de 830 kilómetros, Estados Unidos, Reino Unido y Brasil y desde 1983 desarrolla proyectos con las principales empresas tecnológicas de automatización y seguridad ferroviaria. Esta compañía se ha convertido en un colaborador preferente para la realización de contratos de obras y servicios de importantes administraciones públicas, además de empresas constructoras y de tecnología. Destacan sus acciones de Responsabilidad Social Corporativa como, por ejemplo, la promoción de la Fabricación Digital entre profesores, estudiantes, emprendedores, profesionales, artesanos y aficionados. Los objetivos que se pretenden conseguir es mejorar la eficiencia energética y el ahorro de costes y tiempo en la implantación de la tecnología sobre el terreno.

**ABSTRACT**

Telice Inc. is a company created in 1973 by Cesareo Gonzalez, who primarily focuses on railway projects in Spain, through the installation and maintenance of a railway electrification system with an extension of more than 830 kilometres, United States, United Kingdom and Brazil. Since 1983, it has begun developing projects in collaboration with the principal tech businesses who specialize in automation and railway safety. This company has become a preferred collaborator for the execution of construction contracts and services by important public administrations, besides technological and construction companies. Out of all their Corporate Social Responsibility policies, its encouragement of Digital Modelling and Fabrication between teachers, students, entrepreneurs, professionals, craftsmen and amateurs stands out. Its main goals are to achieve the improvement of energy efficiency and managing to save time and money in the process of installing this kind of technology on the land.

## 1. INTRODUCCIÓN

**Figura 1.** Pantalla de inicio de la página web oficial de TELICE.es




Fuente: [http://www.telice.es/], a fecha 24/10/2020

Telice S.A. es una empresa que se dedica a proyectos ferroviarios desde 1973, la cual incluye unos valores muy arraigados desde sus inicios que son los siguientes:

- La profesionalidad: La base fundamental de la empresa es la capacidad de ejecución de proyectos de manera eficaz y eficiente, con los niveles adecuados de calidad, seguridad y rendimiento de los recursos empleados.
- Los clientes: Se trabaja activamente para satisfacer a los clientes, que valoren la propuesta central: 'TECNOLOGÍA SOBRE EL TERRENO'; y así estos compartan la búsqueda de una relación a largo plazo y mutuamente beneficiosa.
- La rentabilidad: El resultado natural de un servicio que proporciona valor al cliente es la obtención de una rentabilidad económica. Trabajar para que todos los clientes, contratos, personas y activos optimicen sus recursos económicos y financieros.
- El liderazgo: Se ejerce el liderazgo a todos los niveles, empezando por la Alta Dirección, institucionalizando en la organización de la empresa y estimulando el desarrollo individual de todas aquellas personas que trabajan en la compañía.

La empresa fue creada en 1973 por Cesáreo González originario de Cabanillas un pueblo al margen del río Bernesga (León), estudió ingeniería técnica industrial en la Escuela de Gijón. En los primeros años después de obtener el título universitario, fue jefe de estudios en el Instituto Laboral de Santa María del Páramo, para después fundar Telice, que ha pasado desde los cuatro empleados con los que contaba al principio a tener un mínimo 140 trabajadores, además de funcionar en toda España e incluso fuera de nuestro país. A lo largo de sus más de 40 años de historia ha ejercido multitud de proyectos e instalaciones tanto en el sector ferroviario como el industrial. En 2004 Cesáreo González le cedió el puesto de Director General a su hijo César González Álvarez, licenciado en Físicas y máster en Dirección de Empresas. Telice busca constantemente crear un entorno idóneo para la innovación tanto en el ámbito personal como profesional de sus empleados y colaboradores, apostando por la mejora continua, incitando a que surja una nueva investigación desde alguno de sus departamentos. Para ello, cuenta con varios proyectos de I+D+i financiados por la Unión Europea y por administraciones españolas de Desarrollo e Investigación y colabora con diversas universidades para hacer realidad las sugerencias de sus trabajadores.

Algunos de los proyectos más actuales que Telice ha realizado son:

- CYRENE (2017-2018): Desarrollo de una nueva tecnología de explotación de túneles de carreteras. Financiado por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), el Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital y por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
- Expansión Internacional de Telice (2017-2018): Centrada en la implantación en alguno de los países escandinavos y en licitar activamente en la construcción de líneas ferroviarias en Portugal. Financiada por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
- INTELCAT (2019-2020): Desarrollo de una nueva solución para el cálculo, diseño y validación de todo el sistema de catenaria en proyectos ferroviarios. Cuyo objetivo es el

desarrollo de una herramienta de software avanzada que permita el cálculo y dimensionamiento de todos los elementos que conforman un sistema de línea aérea de contacto ferroviaria, y así optimizar el diseño de este tipo de estructuras. Subvencionada por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, y por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)

Telice aplica criterios profesionales y de excelencia en la gestión de la empresa, utilizando como guía estándares reconocidos internacionalmente:

**Figura 2.** Sistemas de Gestión de la Calidad conforme a la Norma UNE-EN ISO 9001:2015

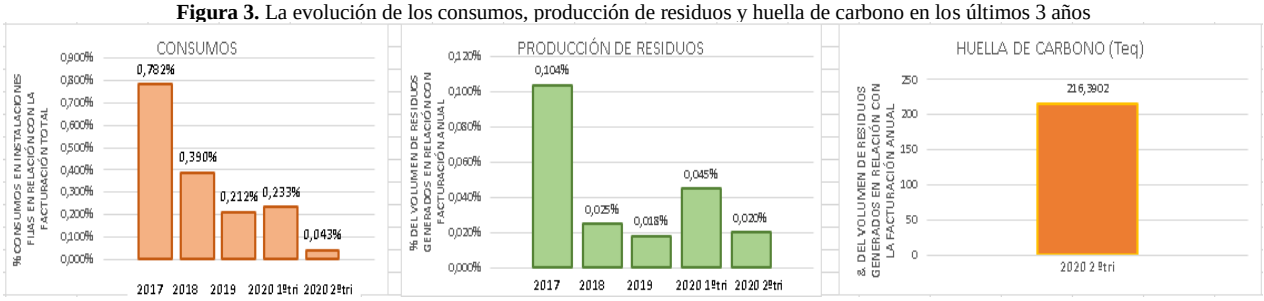



Fuente:[www.telice.es], a fecha 08/11/2020

Cómo hemos mencionado anteriormente Telice se dedica a proyectos ferroviarios destacando su apuesta por la ciencia y la tecnología contribuyendo al bienestar y mejora de las comunidades a las que sirven yendo más allá de la innovación y la calidad de nuestros productos y servicios. De este modo, abren su empresa al público, universidades y centros formativos para que sus valores y tecnologías produzcan en nuestro entorno un retorno a largo plazo de carácter indirecto que impacte positivamente en el futuro de la sociedad. Cabe destacar la mención de la creación de alguna fundación cómo es la Fundación tMA (Telice Magnetic Anomaly) que es una organización sin ánimo de lucro que tiene el objetivo de estimular un espíritu emprendedor con liderazgo e interés por la ciencia y la tecnología en la ciudad de León. Su primera iniciativa es lanzar un Fab Lab (laboratorio de fabricación digital).

Otro de los grandes motivos que cabe mencionar es el gran desempeño ambiental que realiza Telice ya que tiene el más firme compromiso con la reducción del impacto ambiental de nuestras actividades a través de un enfoque preventivo en la planificación y desarrollo del trabajo. Sus proyectos permiten mantener un control continuo de los principales parámetros de sus actividades que afectan al medio natural y al cambio climático.

**Figura 3.** La evolución de los consumos, producción de residuos y huella de carbono en los últimos 3 años




Fuente: [http://www.telice.es/], a fecha 02/11/2020

A continuación se da paso al desarrollo del caso que tratará los contenidos descritos en la previa introducción haciendo hincapié en los aspectos más relevantes del asunto expuesto.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

La empresa Telice, como hemos indicado anteriormente, desarrolla su actividad atendiendo a unos determinados y específicos factores que son los siguientes:

INNOVACIÓN:

La compañía Telice busca constantemente el desarrollo personal y profesional de los empleados y colaboradores facilitando un ambiente de innovación en todos sus aspectos. Las mejoras en tecnología y producto implican una política activa para atraer talento dirigida a abarcar todos los retos en los que la compañía opera.

Su actividad se concibe como un progreso para el futuro en base a 3 apuestas:

- Desarrollo de software e integración de Sistemas de Control y Seguridad
- Soluciones de Ingeniería para mejorar la productividad sobre el terreno con ahorro de costes y tiempo
- Avances en Eficiencia Energética

Respecto a las líneas de investigación, se centra en 4 pilares fundamentales:

- Energía: (este apartado se desarrollará más adelante)
- Comunicaciones: (este apartado se desarrollará más adelante)
- Aplicaciones: Las aplicaciones de software de la compañía se desarrollan dentro de la misma, ajustándose a los productos planificados en el programa de I+D y a las necesidades sobre el terreno de cada proyecto.
- Ingeniería: Los trabajos afrontados por los equipos de ingenieros requieren en multitud de ocasiones generar soluciones prácticas que dan lugar a nuevos productos para solventar las necesidades de otros retos en diversas circunstancias.

Dicha empresa cuenta con el sello de Pyme Innovadora, un reconocimiento del Ministerio de Economía, Industrial y Competitividad para las pequeñas y medianas empresas intensivas en I+D+i que por su carácter innovador tienen mayor probabilidad de permanecer en el tiempo, ser más competitivas y convertirse en fuente estable de creación de empleo.

Todo esto ha sido posible gracias a las cualidades y oportunidades de mejora:

- Afrontar con éxito cualquier desafío
- Respuesta rápida y gran capacidad de coordinación
- Solventar las dificultades “sobre el terreno”
- Departamento de I+D+i con experiencia y éxito demostrables
- Proyectos avalados por programas nacionales y de la UE

Importancia del diseño de sistemas Scada de control adaptados a las necesidades del cliente: desarrollo de una serie de soluciones en el diseño de consolas de Supervisión, Control y Adquisición de Datos (SCADA) que permiten agilizar los tiempos de respuesta de cara a poner en marcha y de forma ajustada en cada proyecto.

PROYECTOS:

A lo largo de sus más de 40 años de historia, la empresa Telice ha ejecutado multitud de proyectos e instalaciones tanto relacionados con el sector ferroviario como el industrial. Los más representativos y clasificados según su tipología se pueden encontrar en su página web: telice.es/proyectos/.

LAC: Líneas Aéreas de Contacto

Telice presta servicio como contratista de las principales administraciones ferroviarias, así como subcontratista de grandes empresas constructoras e industriales para la acometida de todo tipo de proyectos de líneas aéreas de contacto:

- Alta velocidad, ferrocarril convencional y tranvías.
- Construcción de líneas nuevas, electrificación de líneas no electrificadas o renovación de líneas existentes.

Sus equipos de instalación permiten acometer con solvencia y flexibilidad grandes y pequeños proyectos. Las capacidades de Telice cubren todo el ciclo de vida del proyecto: desde el análisis hasta el diseño, aprovisionamientos, instalación, pruebas y puesta en servicio y mantenimiento.

Como dato curioso, desde su creación en 1973, Telice ha implantado más de 1.200 kilómetros de catenaria en líneas de alta velocidad y ferrocarril convencional.

ENERGÍA:

La gestión de la producción y el gasto eléctrico es fundamental para el futuro. Telice trabaja en proyectos de eficiencia energética y de generación alternativa de energía para conseguir un mayor ahorro en el consumo.

En su larga trayectoria, Telice ha desarrollado instalaciones energéticas para todo tipo de necesidades y en otro tipo de entornos como industriales, marítimos, carreteras, autopistas… Se dedica a la construcción, mantenimiento y reforma de los sistemas de suministro energético de la red ferroviaria, como por ejemplo, sistemas de tracción o suministros de energía para los sistemas de señalización, etc.

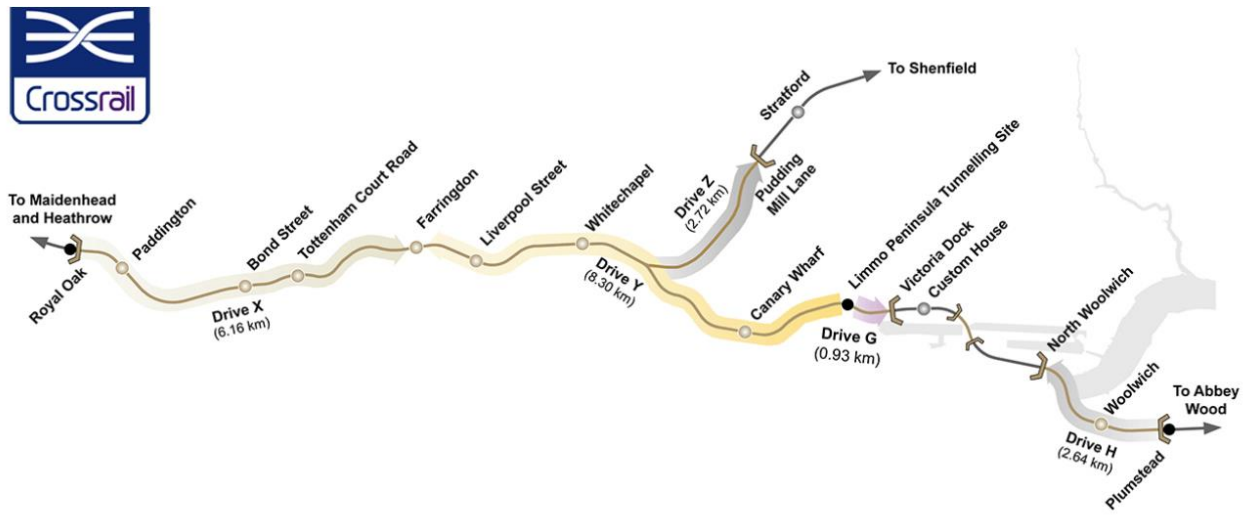
Lleva a cabo la gestión completa de los proyectos, en cuanto al diseño, edificación, equipamiento tanto interior como exterior, sistemas de control o las determinadas pruebas de los proyectos. Tanto es el buen hacer de Telice que la empresa Adif ha confiado en ella para la instalación del sistema de energía para la red de alta velocidad entre Valladolid, Palencia, Burgos y León.

En cuanto a las instalaciones eléctricas, Telice destaca por su automatización industrial, sus centros de transformación, las redes y las líneas de alta tensión, la iluminación y el diseño.

COMUNICACIONES:

La gestión de los dispositivos de control y seguridad es una de las líneas fundamentales de innovación de la empresa, que trabaja en avances en las comunicaciones entre ellos y sus sistemas de tipo Scada. En este apartado de comunicación, desarrollan las soluciones a partir de la sociedad tComet, que pertenece al grupo Telice.

**Figura 4.** Proyecto red ferroviaria (crossrail) Maidenhead y Heathrow-Abbey Wood en Reino Unido




Fuente: [http://www.telice.es/], a fecha 02/11/2020

Sus principales sistemas de comunicación son:

- Redes de fibra óptica
- Redes Wireless
- VolP
- Vídeo
- Localización

El sistema más importante en el ámbito de las soluciones en la comunicación es el Sistema tIUCS. El Sistema tIUCS permite ofrecer un sistema tecnológico que permite integrar comunicaciones emisoras y receptoras de radio, telefonía, localización en tiempo real, megafonía, ... en sistemas subterráneos

SEÑALIZACIÓN:

Realizan la instalación, ajuste y pruebas de todo el sistema de señalización ferroviaria, tanto el montaje y conexión del equipamiento interior, el cableado, montaje y conexión en planta exterior, el suministro de energía y sistemas auxiliares, edificación, etc.

Telice destaca aplicando soluciones tecnológicas de vanguardia sobre el terreno.

Algunas soluciones que ha ofrecido Telice con respecto al ámbito de la comunicación son los calefactores de aguja, con lo que tratan de evitar los problemas originados por el hielo y la nieve, que bloquean los desvíos generando serios problemas de circulación de los trenes, de las que hablaremos a continuación más detalladamente.

**Figura 5.**Sistema de control integral de túneles (CYRENE)



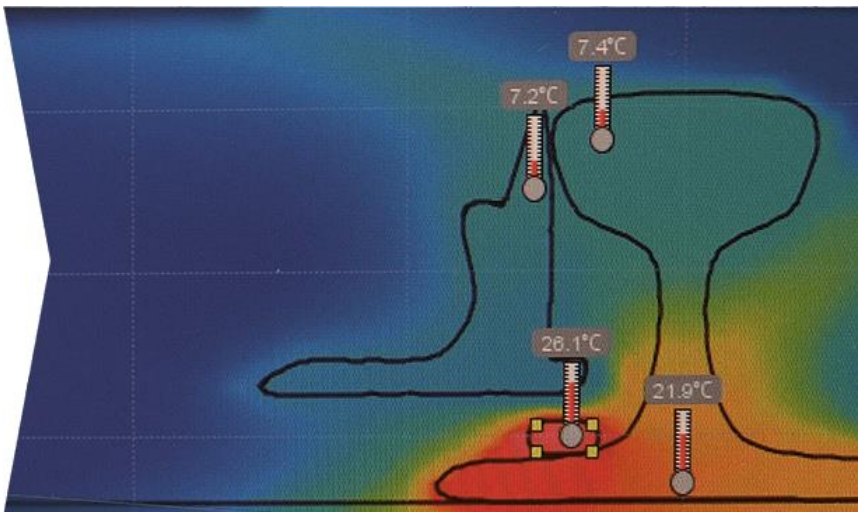

Fuente:[http://www.telice.es],a la fecha 02/11/2020

SOLUCIONES:

El esfuerzo que se emplea en I+D+i se centra en la búsqueda de soluciones de los problemas reales que se le plantean a la actividad de la empresa y por tanto se extiende su compromiso a todas las áreas, por otra parte crea una red de conocimiento que surge a raíz de la colaboración de diferentes proyectos con otras empresas, universidades y centros tecnológicos. Algunas de las soluciones son las siguientes:

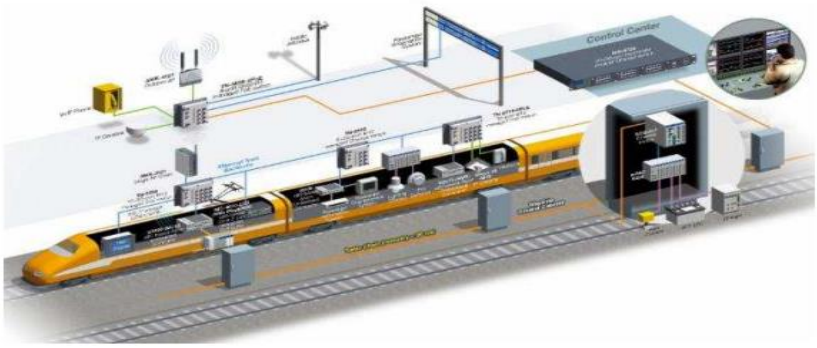
- Telemando de seccionadores: La propia empresa se encarga de diseñar, fabricar y poner en servicio sistemas de telemando y control de seccionadores de catenaria en los diversos entornos ferroviarios ajustándose a sus distintas necesidades y especificaciones.
- Telphe calefactores de aguja: Con esta solución se pretende evitar los problemas que se originan por el hielo y la nieve los cuales bloquean los desvíos durante el invierno lo cual ocasiona problema de circulación de los trenes.
- Tcat estación de trabajo: La estación ha sido diseñada para satisfacer las necesidades de electrificación que requieren las obras.
- Sistema tiucs: Es una red de comunicaciones de alta disponibilidad diseñada para entornos subterráneos.

**Figura 6.** tELphe Railway Switchers Heating




Fuente:[http://www.telice.es],a la fecha 02/11/2020

**Figura 5.** Proyecto TELICE TComet




Fuente:[http://www.telice.es] , a fecha 02/11/2020

DIGITAL:

Es la unidad especializada en tecnologías de la información que ofrece y aplica soluciones tecnológicas e innovadoras para los negocios. Se incorporan los últimos avances en desarrollo de software que permite la creación de sistemas integrados y mejorar sistemas existentes para que así las empresas convergen hacia la digitalización, estas soluciones tecnológicas pueden ser tanto propias cómo a medida.

También desarrollan sistemas de información innovadoras basadas en el BigData, Cloud y Movilidad para cualquier entorno por la aplicación de tecnologías cómo el desarrollo de entornos Cloud/SAAS o la integración de sistemas entre otros. Su principal misión es la de crear soluciones tecnológicas de vanguardia sobre el terreno.

EMPLEO:

En Telice los especialistas se encargan de un gran abanico de tareas complejas relacionadas con el diseño, instalación, las pruebas y el mantenimiento de los diferentes sistemas en proyectos tecnológicos. La política que aplica esta empresa es la de una mejora constante ya sea de sus capacidades de resolución en los trabajos como de innovación para crear nuevos productos y soluciones.

Por eso tratan de crear un entorno en el cual sea posible el enriquecimiento personal y profesional de sus trabajadores y unas líneas de colaboración con otras entidades que permitan llevar a cabo el reto principal: de llevar la "tecnología sobre terreno".

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Hasta qué punto es realmente importante la innovación en este caso?

Telice se caracteriza por la búsqueda constante de un entorno idóneo para la innovación tanto en el ámbito personal como en el profesional de sus trabajadores, apuesta por la mejora continua, incitando a que surja una nueva investigación desde alguno de sus departamentos.

La innovación es uno de los factores clave en los que Telice se apoya, esto se debe, entre otras cosas, a que, desde el punto de vista del marketing, la innovación es uno de los pilares orientadores en la Dirección Estratégica, ya que es una fuente de ventajas competitivas para la empresa. Este proceso de innovación se ve apoyado, no solo por las capacidades tecnológicas y la calidad de sus elementos, sino también, en un plano económico, por la llegada de subvenciones por parte de la unión europea para poner en marcha dichos proyectos. La innovación es arriesgar, lo cual supone acertar o fallar, pero al menos intentarlo siguiendo su lema: *"Somos un laboratorio de sueños que esperemos algún día se hagan realidad"*.

**Cuestión 2.** ¿Qué importancia tiene el medioambiente para esta empresa? ¿Qué normativa sigue?

Telice destaca también por su gran desempeño medioambiental. Una de sus características principales es su enfoque preventivo, cuyo objetivo es mantener un control continuo de los parámetros de sus actividades que tienen repercusión sobre el medio ambiente.

Uno de los proyectos de Telice consiste en la eficiencia energética y generación alternativa de energía para conseguir un mayor ahorro en el consumo, lo que no solo le permite proteger el medio ambiente por el desarrollo de energías no renovables, sino que además le permite reducir costes.

Otra muestra de su compromiso medioambiental es que cumple con todos los requisitos de la normativa UNE-EN ISO 14001 de 2015 para la instalación de sistemas de seguridad, electrificación, comunicación y control de líneas de distribución de energía. Entre otros requisitos de esta normativa se encuentran la gestión adecuada de los residuos que se generen, la entrega de evidencias de la realización de buenas prácticas, la realización de un registro de consumo, etc.

Para que estos requisitos comentados se hayan podido implantar Telice previamente tuvo que realizar distintas labores, entre las que destacan:

- Definir una política ambiental.
- Establecer una planificación de actividades a realizar, identificando y evaluando sus aspectos ambientales y requisitos legales de ámbito ambiental.
- Poner estas actividades en funcionamiento y ser controladas mediante un control operacional.
- Realizar las oportunas acciones correctivas que puedan ser necesarias.
- La alta dirección debe revisar el funcionamiento de todo el sistema, y de dicha revisión aparecerán los cambios que sean necesarios y que darán como resultado la modificación de la política.

**Cuestión 3.** ¿Cómo de importantes son las ayudas de la Unión Europea para Telice?

Telice recibe subvenciones por parte de la Unión Europea para poder desarrollar sus procesos de innovación, estas ayudas económicas suponen un gran beneficio para la empresa ya que su capacidad económica se ve aumentada para realizar este proceso.

La Unión Europea concede esta subvención porque Telisa cumple con varios de los requisitos establecidos:

- En primer lugar, consolidar la innovación industrial e inversiones tecnológicas.
- En segundo lugar, consolidar un medio de transporte algo más sostenible (políticas medioambientales ya comentadas) y el uso de energía más renovable, algo que Telisa persigue.
- Por último, garantizar que los avances se traduzcan en productos viables con auténtico potencial comercial.

Todas estas condiciones y motivos para la ayuda se encuentran detallados en el programa de la Unión Europea *"Horizonte 2020"*, este programa, entre otras cosas, es un medio para impulsar el crecimiento económico y crear empleo. Además, cabe destacar que es un programa abierto a todos y que cuenta con el apoyo de los líderes políticos nacionales.

**Cuestión 4.** ¿Cuáles consideras que son las acciones de expansión internacional más destacables llevadas a cabo por TELICE y cómo evalúas su efecto o repercusión en la misma?

La expansión internacional de Telice fue llevada a cabo durante los años 2017 y 2018, se centró en introducirse en alguno de los países escandinavos y en licitar activamente en la construcción de líneas ferroviarias en Portugal. Financiada por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).

– La traducción de la documentación relacionada con la licitación de electrificación de línea de ramales y acceso a la Terminal Vale do Tejo en Portugal.

– El estudio de viabilidad para la implantación en alguno de los países escandinavos. – 11 misiones comerciales, entre los meses de septiembre de 2017 y diciembre de 2018, y 9 misiones comerciales a Portugal, entre los meses de octubre de 2017 y noviembre de 2018.

– La participación en la feria Inno Trans, en Berlín (del 18 al 21 de noviembre de 2018) y en la feria Smart Rail Ámsterdam (10 y 11 de abril de 2018).

Cabe destacar también la asistencia a diversos eventos como el Harnessing Big data in Rail, en Múnich, o el International BIM Summit, en París.

En función de su estrategia de desarrollo internacional podemos determinar que se trata de una organización internacional debido a su internacionalización activa y a una orientación etnocéntrica aproximándose a mercados extranjeros por extrapolación de sus productos, técnicas y valores reflejados en su mercado interior.

**Cuestión 5.** ¿Qué opinas del modelo a seguir en base a las estrategias genéricas utilizadas por la empresa? ¿Qué combinación estratégica básica de desarrollo te parece la más apropiada para Telice?

La digitalización de las redes ferroviarias, está brindando nuevas oportunidades de diseño y atributos, lo que permite a la empresa optar por una estrategia de desarrollo como la estrategia de liderazgo en diferenciación. Con esta estrategia de diferenciación Telice busca ofrecer unos productos de mayor calidad que su competencia en sus respectivos mercados.

En cuanto a la estrategia de crecimiento realiza un crecimiento intensivo empleando una estrategia de desarrollo de mercados por medio de la expansión geográfica hacia otros mercados como son el mercado escandinavo y portugués en gran parte.

Respecto a su estrategia de competición, como ya hemos comentado en la cuestión 1, adopta una posición de seguidor, empleando una estrategia que consiste en un uso eficaz de la I+D+i, una de las señas de identificación de la empresa.

## 4. CONCLUSIONES

La filosofía de Telice pasa por cumplir la misión que se fundamenta en 3 puntos muy importantes que sigue la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), en este caso serían las siguientes:

1º- Precisión en la gestión de proyecto y obra, que comprende el "know-how" relativo a todas las condiciones en las que se desarrolla el servicio.

2º- Competencias tecnológicas ajustadas para su implementación.

3º- Preparados para afrontar cualquier necesidad del cliente.

La responsabilidad social corporativa (RSC) es un aspecto cada vez más común en los organismos o empresas en el día a día. Ha generado tal cambio abordando temas como el medio ambiente, el cambio climático o las energías no renovables que ha conseguido promover un verdadero impacto en la conciencia de la sociedad. En concreto, las campañas, trabajos e investigaciones realizadas gracias a sus medios correctos y eficaces han conseguido el alcance de un público objetivo.

El manejo de cifras e imágenes de cómo es su labor y en qué influye en el tiempo constituyó una buena estrategia, debido a que logró captar y mover los ideales y pensamientos de la población al ver la realidad de la situación en este sector. Conocer y apreciar las cosas permite apostar, invertir y creer en nuevas metas que logren el progreso de la población.

Se utiliza un marketing público encargado de promover la misión de la empresa, que es preservar y conservar los recursos, debido a esto la credibilidad es mayor, se convierte en una fuente de confianza para los ciudadanos y una ventaja competitiva de gran calibre en el ámbito empresarial y el mensaje que emite crea mayor impacto en ellos.

Su trabajo cumplió con su objetivo y dio su su fruto, debido a que tuvo impacto, sin embargo, aún falta promover más este tema y continuar mejorando para no quedar en el olvido ni ser superado por los competidores, ya que aún hay más empresas que continúan creando y satisfaciendo nuevas necesidades que aparecen de los clientes.

Este caso práctico se centra en la realización del estudio de la compañía Telice donde se pretende averiguar los asuntos relacionados con la RSC que lleva a cabo esta, además de investigar la propia acción de la empresa cómo tal. El principal motivo que nos llevó a la realización del caso es la elección de una gran empresa leonesa que cuenta con sedes en León, Madrid y en Estados Unidos en San Francisco y lleva a cabo proyectos a nivel nacional, siendo un pilar fundamental para la existencia de conexiones entre los diversos puntos del país, como internacional, cooperando con grandes instituciones.

Como consecuencia de todo ello, cuentan con una gran RSC, hasta el punto que obtuvieron en 2015 el premio *Tu Economía* a la mejor política por su iniciativa para hacer partícipes a estudiantes, profesores, profesionales y todos los interesados en fabricación digital, de la información e innovación que Telice maneja.

También destacan sus acciones relacionadas con el medio ambiente ya que para llevar a cabo sus proyectos necesitan modificarlo tratando de dañarlo lo menos posible, cómo se puede observar en los gráficos de la página 3 que con el paso de los años ha ido disminuyendo su daño ocasionado hacia este. Por otra parte, también se observa a lo largo del trabajo cómo la empresa está comprometida con sus stakeholders a la hora de la realización de proyectos ya que trabaja relacionándose siempre con alguna de ellas para así conseguir un mayor beneficio ya sea económico o no lucrativo, cómo es en el caso de algunos proyectos para conseguir la solución a algún inconveniente que surja en los trabajos llevados a cabo.

En relación con los clientes, trabajan activamente para satisfacer sus necesidades aplicando el lema de ''Tecnología Sobre El Terreno'', buscando tener con ellos una relación de beneficio mutuo a largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA:

Apuntes asignatura Dirección Comercial del Grado en ADE (Universidad de León):

Tema 1: La Dirección Estratégica de Marketing y el Marketing Estratégica

Tema 2: El Plan de Marketing

Tema 3: La Información para la Planificación Comercial Estratégica

Tema 4: Segmentación, Cobertura del Mercado y Posicionamiento Estratégico

Tema 5: Las Estrategias Genéricas de Marketing

Dichos apuntes están desarrollados por el profesor Jose Luis Vázquez Burguete.

### Páginas web:

Telice: http://www.telice.es/

Ambialia (Medioambiental): https://www.ambialia.es/consultoria-medioambiental

Ambialia (Calidad): https://www.ambialia.es/consultoria-calidad

Europea.EU: https://europa.eu/european-union/topics/research-innovation_es

Railway Review: https://www.globalrailwayreview.com/events/

Noticias:

Rivera, I. (6 de marzo de 2019) Iléon: "Telice, innovación ferroviaria leonesa en mantenimiento y calidad de catenarias." https://www.ileon.com/actualidad/tecnologia/095158/telice-innovacion-ferroviaria-leonesa-en-mantenimiento-y-calidad-de-catenarias

Martínez Majo, J. (23 de septiembre 2020) Leónoticias: "El delegado de la Junta destaca que el Fab Lab de León acerca la fabricación digital a la comunidad educativa." https://www.leonoticias.com/leon/delegado-junta-destaca-20200923164943-nt.html

Pérez Chencho, Juan. F. (18 de abril de 2004) Diario de León: "Telice, 30 años."

https://www.diariodeleon.es/articulo/tribunas/telice-30-anos/20040418000000712312.html

Mesones. J (19 de febrero de 2020) El Economista.es: "Las empresas del "cártel del AVE" ganan el mayor contrato de Adif." https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10367411/02/20/Las-empresas-del-cartel-del-AVE-ganan-el-mayor-contrato-de-Adif.html

Santander, 10 (EUROPA PRESS) (10 de junio de 2020) LAVANGUARDIA: "Adif invertirá 2 millones en tres mejoras en la línea Santander-Palencia."

https://www.lavanguardia.com/local/cantabria/20200610/481704974428/adif-invertira-2-millones-en-tres-mejoras-en-la-linea-santander-palencia.html

# FUNDACIÓN TEODORA

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

**Melisa Álvarez Aller**
**Miriam García García**
**Carolina González López**

**RESUMEN**

La Fundación Theodora es una organización sin ánimo de lucro que está asociada a proyectos sociales que no persiguen la obtención de un beneficio económico, sino que su misión es la realización de actividades en beneficio de sus asociados, de terceras personas o de la comunidad en general.

Tiene como objetivo el bien común llevando ilusión y magia a los niños, niñas y adolescentes hospitalizados o en centros especiales durante su estancia en estos, a través de diferentes programas creados por la propia fundación, basados en la solidaridad y la ayuda desinteresada. Estos programas los llevan a cabo unos artistas profesionales y formados para el desarrollo de los mismos, llamados 'Doctores Sonrisas'. La fundación se financia mediante los socios, las donaciones, la venta de productos solidarios, eventos, herencias, entre otros.

Es muy importante la función que desempeña la Fundación Theodora en cada uno de los hospitales haciendo más amena la estancia a los niños, consiguiendo evadir sus problemas y además también se benefician familiares y sanitarios.

**ABSTRACT**

Theodora Children's Charity is a non-profit organization that is associated with social projects whose mission is to fulfill activities for the benefit of the society.

The objective of this organization is to enliven hospital stay for children through different programs created by the Foundation itself, based on solidarity. These programs are carried out by professional artists who are trained.They are nicknamed 'Smile Doctors'. The foundation is financed by donations, sale of solidary products, events, among others.

The Theodora Children's Charity'role in each of the hospitals is very important, making the stay more pleasant for children, managing to avoid their problems and also benefit families and nurses.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Fundación Theodora nació en Suiza en 1993 con el objetivo de llevar risas, alegría y magia a los niños y adolescentes hospitalizados y así hacer más llevadera la hospitalización de los mismos.

Los hermanos André y Jan Poulie fueron los creadores de esta fundación, haciendo así un homenaje a su madre, Theodora. Ella fue la encargada de llevar alegría a la habitación de André cuando pasó largos periodos hospitalizado de pequeño, y por eso cuando ella falleció, dejaron todo para llevar Doctores Sonrisa a los niños hospitalizados.

Los Doctores Sonrisa de la Fundación Theodora, son artistas profesionales de ámbitos diferentes como por ejemplo, payasos, magos, cuentacuentos, músicos, actores, que adaptan sus conocimientos artísticos al trabajo en los hospitales con el objetivo de hacer esta estancia más agradable. Cada año participan en seminarios formativos en los que refuerzan sus conocimientos sanitarios, psicológicos y artísticos para mejorar cada día la calidad de su trabajo en el hospital.

Durante las estancias de hospitalización, los niños soportan situaciones incómodas y complicadas, por lo que estos Doctores Sonrisa han creado distintos programas: programa Planta, programa AQUI (Acompañamiento quirúrgico), programa VIVIR (Visitas Virtuales), programa Capaces de Sonreír y programa Pequeños Campeones para desdramatizar, reducir el estrés emocional, aliviar y conseguir que vuelvan a ser niños de nuevo.

Así comenzó todo, con la ilusión de cumplir un sueño que ha llegado a más de 125 hospitales de 8 países en todo el mundo: Inglaterra, China, Italia, España, Bielorrusia, Francia y Turquía. En España fue constituida en el año 2000, y declarada Fundación Benéfico-Asistencial-Social. Donde un equipo de 25 artistas profesionales visita a los niños ingresados en 21 hospitales de todo el país.

**Figura 1.** Pantalla de inicio de la página web oficial de FUNDACIÓN THEODORA




Fuente: [https://es.theodora.org ], a fecha 07/11/2020.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

La fundación Theodora tiene la misión de llevar ilusión a los niños, niñas y adolescentes que están hospitalizados, o bien, en centros especiales, ya que merecen tener una estancia lo más agradable posible dentro de la situación que están viviendo.

**LOS DOCTORES SONRISAS**

Los Doctores Sonrisa de la Fundación Theodora son artistas profesionales con un mínimo de tres años de experiencia, que continúan en el mundo escénico y están habituados a trabajar en el ámbito de la infancia o la adolescencia. No obstante, su trabajo artístico en el hospital debe llevarse a cabo sin interferir en el trabajo del equipo sanitario. Y a todo esto, se debe añadir la suficiente fortaleza emocional para estar permanentemente expuestos a las situaciones que implican un niño o adolescente enfermo y su familia. Por ello, se trata de profesionales que adaptan sus conocimientos a la actuación de los hospitales.

Antes de contratar a estos Doctores Sonrisa, la Fundación Theodora hace una rigurosa selección de sus trabajadores centrándose sobre todo en la formación hospitalaria de éstos y en sus actitudes escénicas. Una vez que los Doctores Sonrisa son contratados pasan por muchos ciclos de formación para seguir aprendiendo y poder mejorar la calidad de su trabajo tanto a nivel psicológico, como sanitario y artístico. Por ello, en su etapa de incorporación se les dota de conocimientos teórico-prácticos para trabajar en un entorno hospitalario, lo cual se realiza en colaboración con hospitales como La Paz de Madrid y con el Hospital Vall d'Hebron de Barcelona y se refuerzan sus conocimientos artísticos haciendo especial hincapié en la improvisación. Durante esta etapa también se realizan unas prácticas con cuatro visitas de observación y doce como Doctores Sonrisa Residentes, mientras adquieren la experiencia necesaria. Así, todo este período de formación inicial dura al menos 8 meses. También, reciben formación en temas de gestión de emociones, escucha activa, gestión del duelo, gestión de conflictos, trabajo en equipo, y un montón de temas más que les ayudan a ser más eficaces y asertivos en su relación con los niños, sus familiares y el personal sanitario. Y además, el equipo de Doctores Sonrisa se reúne dos veces al año con el objetivo de seguir manteniendo una formación continua.

Respecto a las visitas de estos Doctores Sonrisa a los niños hospitalizados, son individuales y personalizadas donde el Doctor Sonrisa juega, improvisa, e intenta que los niños y sus familiares olviden por un momento donde se encuentran, mostrándoles un mundo de color, música, magia, y sonrisas. Estos profesionales perciben un pequeño honorario por cada tarde de visitas que realizan.

Y por último, cabe destacar que los Doctores Sonrisa no son médicos ni voluntarios, sino profesionales independientes cuya labor tiene un efecto terapéutico que ayuda a los niños a recuperarse antes ya que les devuelven la ilusión y la esperanza.

**PROGRAMAS LLEVADOS A CABO POR LA FUNDACIÓN THEODORA**

-Programa VIVIR: se trata de un programa de Visitas Virtuales llevadas a cabo por los Doctores Sonrisas mediante videollamadas, gracias a este programa la fundación puede llevar a cualquier rincón de España ilusión, evasión y sonrisas. Esta iniciativa surgió como una necesidad de adaptación durante la crisis del COVID-19.

Para conseguir una Visita Virtual, el padre o madre del niño hospitalizado debe enviar un mensaje, automáticamente reciben una contestación que les redirige a la plataforma donde pueden reservar el día y la hora para la Visita Virtual de los Doctores Sonrisas.

-Programa Capaces de Sonreír: es un programa dirigido a niños con multidiscapacidad y tiene como objetivo complementar el trabajo de los profesionales en hospitales y centros especiales contribuyendo en el proceso de desarrollo sensorial de estos niños con diversidades funcionales, ofreciéndoles un entorno favorable lleno de humor, risas y con sorpresas, para así ayudar la respuesta sensorial y física.

-Programa AQUI (Acompañamiento Quirúrgico): este programa fue puesto en marcha en España en 2012, con el fin de reducir el estrés físico y emocional que se produce durante todo el proceso de una operación. No solo ayudan a los niños y adolescentes que van a ser operados, sino que también a sus familiares.

Los Doctores Sonrisas acompañan a toda la familia en todo el proceso, desde la habitación hasta la entrada de quirófanos (pre-cirugía), en el despertar, cuando salen del quirófano (post-cirugía), acompañan a las familias mientras esperan en las salas de espera, y se despiden bien en las habitaciones o en las Unidades Ambulatorias. Con esta labor, también ayudan al personal sanitario, pudiendo así concentrarse con mayor facilidad en su trabajo sanitario, y favorecen la recuperación de los niños.

-Programa planta: los niños hospitalizados rompen con su rutina de ir al colegio, jugar con los amigos… para que esto sea más llevadero, los Doctores de la fundación visitan semanalmente a los niños de manera individualizada en sus habitaciones para hacerles reír y pasar un buen rato, mediante trucos de magia y juegos.

-Programa Pequeños Campeones: consiste en un programa para apoyar las sesiones terapéuticas que existen en los hospitales y centros especializados, que están orientadas a tratar y prevenir el sobrepeso y la obesidad infantil. Para ello,

los Doctores Sonrisas siguen un entrenamiento desde un punto de vista humorístico y lleno de fantasía y juegos, para combatir y superar las dificultades que los niños y adolescentes tienen.

También cuentan con las Experiencias Theodoras, que consisten en un taller o curso para adultos dirigido por un Doctor Sonrisa con el fin de compartir las habilidades y capacidades que los Doctores utilizan en las visitas a los niños hospitalizados, para que puedan aplicarlas en el ámbito personal y profesional. Es otra manera de desarrollar acciones para incidir en la humanización hospitalaria a través de juegos, cuentos o artes,

**COLABORACIONES DE LA FUNDACIÓN THEODORA CON GRANDES EMPRESAS**

Las visitas de los Doctores Sonrisa a los niños hospitalizados y en centros especializados no tiene coste alguno para los familiares ni para los hospitales y centros donde trabajan. Todas las visitas se financian a través del compromiso y colaboración de las empresas y personas que apoyan a la fundación y sin las cuales el trabajo de los Doctores Sonrisa no sería posible.

Las empresas son cada día más conscientes de la importancia de colaborar con su entorno inmediato a través de su departamento de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), además este tipo de apoyo a la sociedad presenta múltiples ventajas para las empresas. Algunas colaboraciones de la Fundación Theodora con grandes empresas conocidas son:

- Domino’s Pizza. Es un socio fundamental para Fundación Theodora, lleva ocho años consecutivos colaborando con ella a través de la campaña ‘ayudando a sonreír’. Esta campaña consiste en que por cada pedido que se realice con el código “Sonrisa”, la marca donará 50 céntimos directamente a la financiación de los 'Doctores Sonrisa' de Fundación Theodora.

  Durante la crisis del Covid-19, Domino's Pizza también aportó su granito de arena llevando pizzas para los sanitarios de los hospitales y apoyando el programa VIVIR de la fundación.

- Chupa Chups. Se unió a la Fundación Theodora en 2018 para llevar sonrisas a miles de niños hospitalizados a través de la iniciativa del programa Pequeño Gigantes. Chupa Chups contribuye con un porcentaje de las ventas de cada bolsa como donación.

- BBVA. impulsó la formación a los Doctores Sonrisas en musicoterapia hospitalaria, para llevar la música a los hospitales y centros especializados en los que trabaja la fundación, ya que la música facilita la comunicación y las relaciones de los niños con su entorno, al tiempo que les ayuda a superar el miedo y el dolor. Con la musicoterapia los niños se relajan y se distraen, lo que facilita su estancia en el hospital, especialmente en neonatos, niños ingresados en UCI o niños y niñas con discapacidad intelectual o diferentes capacidades.

- Santander. Santander Accionistas organizó el Circuito de Golf Solidario 2014 a beneficio del Proyecto "Tu sonrisa es única, la suya también" creado por Fundación Theodora y Fundación Intheos en beneficio de los niños enfermos. La recaudación de beneficios se consiguió a través de la aportación realizada por los jugadores participantes en los ocho torneos celebrados, los organizadores y los patrocinadores por ser parte activa de este éxito solidario.

- Sanitas. La Fundación Theodora ha firmado un convenio con Sanitas Hospitales, que consiste en que los hospitales de Sanitas cuentan con sus propios Doctores Sonrisas de la fundación permanentemente. Los directivos de los hospitales de sanitas consideran que son de gran ayuda en los hospitales, ya que ayudan a que se afronte el proceso de tratamiento con mejor ánimo y esto lleva a un mejor resultado clínico. También ayudan a relajar la tensión que los padres sienten por el ingreso de sus hijos.

**FINANZAS Y SU EQUIPO DE GESTIÓN**

Esta Fundación se creó hace veintisiete años y para que todo esto funcione además de contar con los Doctores Sonrisa cuentan con un equipo de gestión profesional (director general, programa, coordinación de calidad artística, voluntariado y captación de fondos corporativos, etc).

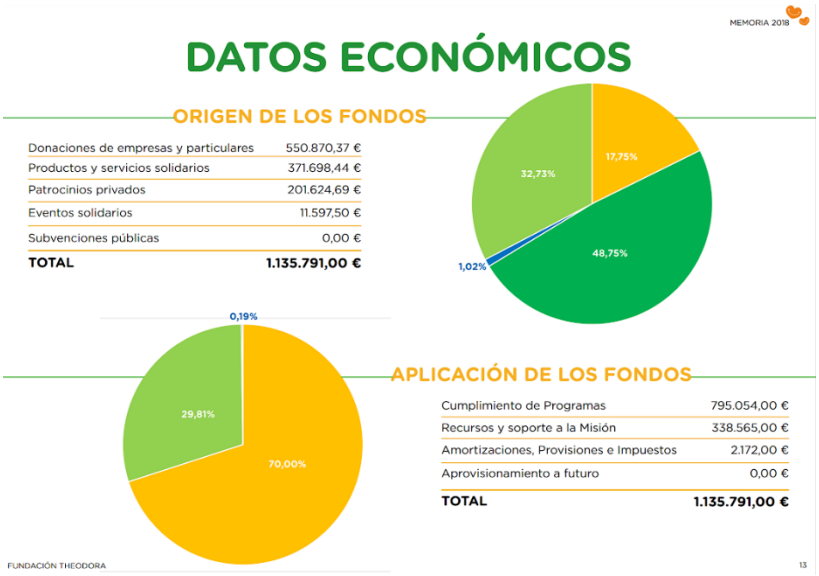
Para esta fundación también es muy importante la transparencia y la imagen fiel de la empresa por eso trabajan con servicios externos como ‘Quality Conta’, una empresa que les ayuda en los temas de contabilidad y fiscalidad y presentan sus resultados económicos cada año para que lo pueda ver todo el que quiera.

Esta fundación se financia básicamente mediante:

- Los socios de la fundación.
- La realización de una aportación económica, es decir, donaciones. A través de la página web o poniéndose en contacto con cualquier miembro puedes elegir una donación regular o puntual y la cantidad que se desee.
- La venta de productos solidarios en la tienda online de la fundación.
- La organización de un evento solidario, como por ejemplo una carrera solidaria, una rifa, una colecta en un colegio, un mercadillo, etc.
- Si se trata de una empresa o entidad pública, se puede apoyar mediante el patrocinio de un Doctor Sonrisa, la donación de producto para subastar o mediante diferentes actividades de voluntariado corporativo. Esta Responsabilidad Social Corporativa de las empresas presenta ventajas como notoriedad, imagen de marca, cercanía con el público objetivo y muestra la implicación de la empresa en la mejora de los derechos de la infancia.
- La herencia, ya que muchas personas además de a su familia también quieren dejar parte de su legado a causas que sigan ayudando a otras personas.

En conclusión, esta fundación, a través de su gran transparencia, destina todo el dinero recaudado a llevar sonrisas a los niños hospitalizados.

**Figura 2.** Datos económicos, memoria 2018. FUNDACIÓN THEODORA




Fuente: [https://es.theodora.org ], a fecha 07/11/2020

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

**Cuestión 1.** La Fundación Theodora cuenta con diversas maneras para recaudar fondos; una de ellas es una tienda online donde se lleva a cabo la venta de productos. ¿Considera que es una buena estrategia de marketing?

La Fundación Theodora a parte de obtener sus ingresos a través de donaciones de empresas y particulares y de la celebración de diferentes campañas y eventos, también dispone de una tienda online donde vende libros, narices de payaso, y otros muchos productos solidarios.

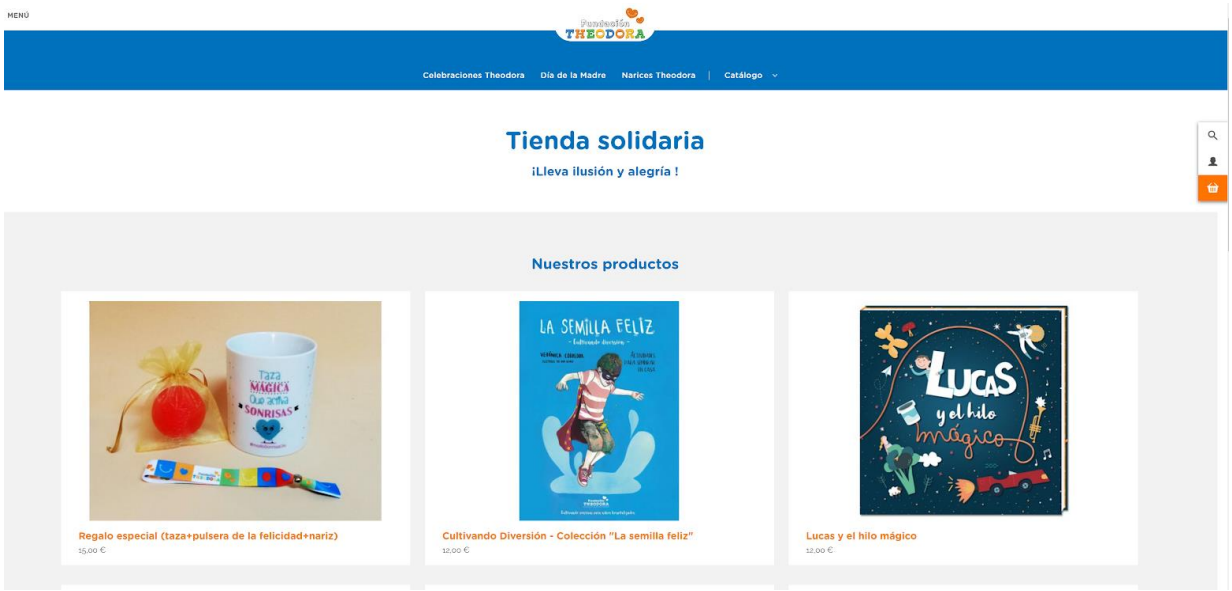
Esta estrategia que utiliza la fundación, de contar con una tienda online para vender productos unidos a donaciones, se podría considerar como una estrategia de diferenciación frente a otras fundaciones, ya que no todas las fundaciones venden productos. Esta opción también les permite implantar una estrategia de diversificación, puesto que así aumentan las posibles fuentes de ingresos para poder seguir desempeñando su labor social a través de todos sus programas.

**Cuestión 2.** Muchas grandes empresas colaboran con la Fundación Theodora mediante donaciones, actividades, campañas... ¿cree que realizan estas acciones para dar una buena imagen o de verdad porque les importa la causa que apoyan?, es decir, ¿buscan algún fin que no sea lucrativo?

En estos casos siempre existen dos opiniones, habrá quienes piensen que lo hacen para dar una buena imagen y así seguir una estrategia y por otro lado, están quienes creen que sí les importan los niños hospitalizados y lo hacen buscando el bien de la fundación y el bienestar de los niños.

Desde nuestro punto de vista, creemos que no intentan beneficiarse de estos actos, ya que indagando en internet y buscando información, no hemos encontrado apenas noticias ni artículos en los que estas grandes empresas anuncien las donaciones realizadas. No obstante, con estas acciones se hacen publicidad y mejoran su imagen, aunque no sea el objetivo principal de las mismas.

**Figura 3.** Tienda solidaria de la FUNDACIÓN THEODORA




Fuente: [https://es.theodora.org ], a fecha 10/11/2020

**Cuestión 3.** La Fundación Theodora tiene la misión de llevar sonrisas y magia a los niños y adolescentes hospitalizados para aliviar la situación que están viviendo. ¿Cree que se trata de una acción esencial dentro de los hospitales?

Es cierto que no es una actividad imprescindible pero sí que es muy necesaria, dado que el objetivo principal de la fundación es humanizar la estancia de niños, niñas y adolescentes ingresados en hospitales con el objetivo de mejorar su calidad de vida, reducir su nivel de estrés y ayudar así a una rápida recuperación de su estado de salud. Además, los niños están en una etapa de su vida en la que se da cuenta fácilmente de que está atravesando una situación difícil por la actitud de aquellos que les rodean y puede llegar a ser traumático, al ser en ocasiones alejados de sus familias, amigos, de sus rutinas… pero con la ayuda de los Doctores de la fundación puede ser totalmente distinto, gracias a sus juegos, trucos de magia y sonrisas que llevan a todas las habitaciones.

Con estos proyectos, no solo ayudan a los niños hospitalizados sino que también ayudan a sus familiares que pasan ese tiempo con ellos y puede haber momentos en los que no sepan cómo afrontarlo pero para eso están los Doctores Sonrisas, para estar con ellos y hacerles más fácil la situación. También se benefician los sanitarios, ya que hay momentos en los que las tareas que tienen que desempeñar, los artistas de la fundación lo hacen por ellos gracias a las formaciones que reciben por parte de la fundación.

Estos son algunos de los motivos por los que creemos que las funciones que llevan a cabo en la Fundación Theodora son esenciales, y además deberían estar presentes en todos los hospitales.

## 4. CONCLUSIONES

Habiendo dicho todo esto en los apartados anteriores, podemos llegar a una serie de conclusiones que nos permiten evaluar el trabajo realizado por la Fundación Theodora.

En los últimos años, la Fundación Theodora se ha convertido en una de las más importantes de nuestro país, con una gran presencia en numerosos hospitales.

El proyecto que sigue la fundación es llevado a cabo por los Doctores Sonrisas, miembros básicos de la organización que se enfrentan a un elevado grado de exigencia en aspectos artísticos y sanitarios para poder formar parte de la fundación. Ellos se encargan de recorrer los hospitales de diferentes comunidades y regiones para mejorar la situación de los niños y adolescentes durante el periodo que permanecen ingresados.

Creemos que esta obra es por un lado, un tesoro invaluable que no tiene precio, porque llevan una sonrisa y hacen reír a los niños, mientras que estos por unas horas se olvidan de su situación. Por otro lado, pensamos que esto es algo básico, ya que los niños pueden disfrutar de alguna manera de una de las etapas más importantes de la vida, como es la infancia.

Para todo ello, la fundación ha encontrado diversas formas de obtener ingresos y fondos para llevar a cabo sus programas. Ha conseguido que grandes empresas como Domino´s Pizza, Chupa Chups, BBVA, Sanitas, entre otras, realicen donaciones con grandes cantidades de dinero o ayuden de otras formas mediante la participación en actividades o campañas que hacen que aumente su notoriedad en la sociedad. También cabe mencionar que la fundación recibe donaciones anónimas por parte de particulares y tiene una tienda online con diferentes productos.

Por tanto, podemos concluir que desde muchas perspectivas, el trabajo que realiza la fundación es muy importante, pero creemos que destaca particularmente la parte del trabajo humano, ya que no hay nada más humano que ayudar a los demás cuando se enfrentan a situaciones difíciles, y si hablamos de niños esto cobra más importancia aún.

**Figura 4.** "Doctores Sonrisas" FUNDACIÓN THEODORA



Fuente: [https://es.theodora.org ], a fecha 09/11/2020

## BIBLIOGRAFÍA

Fundación Theodora (2020): company official website: [https://es.theodora.org ], avaliable at 07/11/2020

Memoria 2018. Fundación Theodora (2018). Recuperado de https://es.theodora.org/sites/theodora_es/files/memoria_2018_lr_1.pdf

Criado, J. M. (2017, 13 julio). Theodora regalará sonrisas a los niños hospitalizados en Sanitas. Recuperado de https://blog.terranea.es/theodora-sonrisas-ninos-sanitas/

Paniagua, L. F. (2019, 25 noviembre). Chupa Chups y Fundación Theodora, una alianza campeona. Recuperado de https://www.sweetpress.com/chupa-chups-y-fundacion-theodora-una-alianza-campeona/

E. (2018, 20 noviembre). BBVA y la Fundación Theodora llevan la musicoterapia a 30.000 niños en hospitales de España. Recuperado de https://www.bbva.com/es/bbva-y-la-fundacion-theodora-llevan-la-musicoterapia-a-30-000-ninos-en-hospitales-de-espana/

# NUESTRO SECRETO. ÁREAS DE VENDING.

**Ana Lanero Carrizo**
*(Universidad de León, España)*
**César Sahelices Pinto**
*(Universidad de León, España)*
**Alba Mazón Alonso**
**Alba Sánchez Gago**

**RESUMEN**

El siguiente caso docente recoge las estrategias empresariales y las prácticas laborales que la empresa local de Burgos, España, Áreas de Vending, lleva a cabo, siempre teniendo presente la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad en su negocio.

Por ello, cabe destacar que los objetivos de la empresa van más allá de meros números, sino que se preocupan por aportar algo a la comunidad y comportarse como uno más de esta, contribuyendo a crear valor social y medioambiental, más allá de lo exigido por la sociedad. Tiene una capacidad de respuesta proactiva e integra la estrategia de RSC como objetivo fundamental. Realiza actividades para mejorar la calidad de vida de trabajadores, así como de los consumidores, centrándose en la comunidad local.

Desempeña políticas sociales con sus valores y creencias particulares a través de medidas e instrumentos de desarrollo para anticiparse a las expectativas, obteniendo resultados con impacto social difícilmente cuantificable pero muy notable.

**ABSTRACT**

The following case study covers the business strategies and labour practices that the local company in Burgos, Spain, Areas de Vending, carries out, always bearing in mind corporate social responsibility and sustainability in its business.

Therefore, it is worth mentioning that the objectives of the company go beyond mere numbers, but rather they are concerned with contributing something to society and behaving as one more of it, contributing to the creation of social and medioambiental value, beyond what is required by society. It has a proactive response capacity and integrates the CSR strategy as a fundamental objective. It carries out activities to improve the worker´s quality life, as well as consumer´s quality life, focusing on the local community.

It implements social policies with its particular values and beliefs through development measures and instruments to anticipe expectations obtaining results with a social impact that it is very notable, but difficult to quantify.

**Figura 1.** Logotipo oficial de Áreas de Vending

Fuente: ÁreasDeVending.com

## 1. INTRODUCCIÓN

El Áreas de Vending es una empresa local con delegación en Burgos, cuya infraestructura principal es Áreas Burvending, que fue fundada hace 40 años por Gregorio Gutiérrez González, natural de Burgos, como un negocio familiar dedicado a llevar café de calidad a las empresas. Desde entonces, han basado el vending en la cercanía, la agilidad y la personalización de cada detalle; siendo pioneros en seguridad alimentaria y vending más saludable.

Empezó siendo un negocio familiar en el que los únicos empleados eran el padre de familia, sus 2 hijos y su hija, pero decidieron ser más ambiciosos y se pusieron como objetivo expandirse hacia el resto de la comunidad. La empresa funcionaba con éxito: satisfacían las necesidades de los consumidores y obtenían un volumen de ingresos muy elevado, por este motivo, expandieron su negocio a Palencia y Valladolid, para más tarde llegar a Zamora, Soria, Segovia, Ávila, Salamanca y León. En la actualidad, cubren gran parte del norte de España: Logroño, Pamplona, Santander, Navarra, La Rioja y resto de municipios de Cantabria.

Hoy por hoy, la empresa está en manos de los hijos del fundador y está compuesta por un grupo englobado por cuatro empresas de proximidad con un equipo de 50 personas con décadas de experiencia en gestión de máquinas de vending para oficinas y centros públicos: Áreas de Vending, Área Burvending, Área Soriavending y Autocoffee Cantabria, con la misma filosofía en el servicio desde cualquiera de las cuatro delegaciones.

La empresa es miembro del operador líder a escala nacional de expendedoras automáticas, Alliance Vending. Se encuentra dentro del Top 10 europeo y conforma el segundo grupo distribuidor de productos de comercio justo después de Starbucks.

Comparte su compromiso por la excelencia del servicio y el mimo con el que trata el producto, apostando siempre por la calidad. Sus valores de empresa familiar se transmiten en su visión a largo plazo y fidelización de cada uno de los clientes. Su liderazgo local les permite mantener la garantía de servicio basada en la cercanía en cualquier propuesta de ámbito nacional.

Y, además, son integrantes de la IVA (International Vending Association), con la que garantizan cualquier propuesta de servicio a nivel europeo, lo que les posibilita ofrecer cobertura de vending internacional.

Su misión es clara: contribuir al bienestar social y al desarrollo sostenible prestando un servicio de máxima calidad y cercanía. Y su visión parte de la idea de consolidar su competitividad a través de una diferenciación clara en cuanto a valores y calidad en productos y servicios. Siendo sus valores principales la atención individualizada, el enfoque a largo plazo, la honestidad y transparencia, la orientación plena a cliente final y la preocupación por la sostenibilidad y el medio ambiente, conciencia social y RSC, con la inclusión de variedad de producto ecológico y alternativas más saludables y la apuesta por productos de comercio justo.

Se posicionan como líderes por tener la mejor infraestructura, la gama más completa de referencias del sector y una política de atención excelente. Y aunque lleva siéndolo desde hace más de 40 años, nunca han dejado de innovar; desarrollan proyectos continuamente que permitan seguir cuidando al consumidor apostando por la innovación tecnológica y el ahorro energético en máquinas de vending para oficinas y sector público; tanto a nivel de punto de venta como corporativo, testando e implementando las últimas novedades del sector.

Su estrategia está basada en el largo plazo y es 100% local. Llevan todos estos años fidelizando clientes, en el sector público y privado, con la mayor tasa de crecimiento del sector de las distribuidoras automáticas en la región.

Invierten en el servicio de vending dentro de sus clientes, con diseños personalizados de cada punto de venta y con un período mínimo de respuesta. Todas sus máquinas están garantizadas 365 días al año.

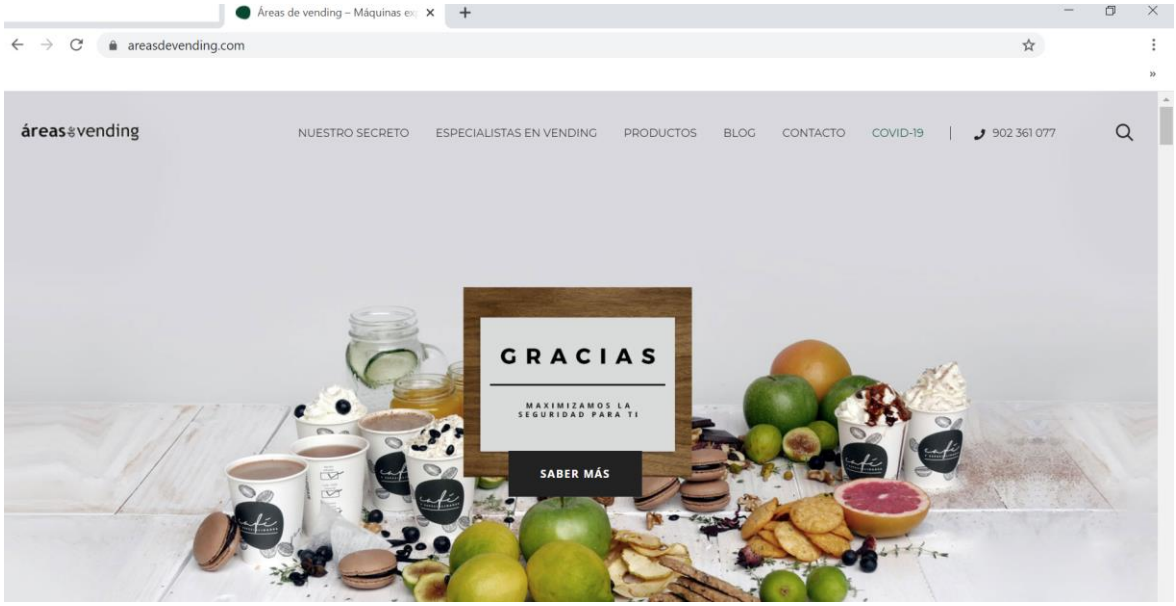
Disponen de la mejor red logística de proximidad: con máxima disponibilidad de producto, adecúan las rutas con refuerzos y personal de reemplazo para asegurar que los productos estén siempre disponibles.

No ofrecen el mismo servicio que sus competidores ni gestionan igual las incidencias: se encuentran a menos de 1 hora de distancia de las instalaciones las 24 horas al día los 365 días al año.

El equipo diseña recetas de bebidas calientes especialmente para los consumidores y elaboran conjuntamente con el cliente el surtido que mejor se adapta a sus necesidades, seleccionando entre las más de 300 referencias. Incluyen propuestas más saludables, ecológicas, de comercio justo y aptas para personas con intolerancias alimenticias. Siempre con la confianza de las primeras marcas.

Suministran bebidas calientes preparadas al instante, agua, refrescos, zumos naturales, batidos, aperitivos, sándwiches, yogures, ensaladas, fruta, galletas, gominolas, etc.

**Figura 2.** Pantalla de inicio de la página web oficial de Áreas de Vending




Fuente: [http://wwwáreasdevending.com], a fecha 28/10/2020.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

**Figura 3.** Representación gráfica sobre Responsabilidad Social Corporativa




Fuente: Elaboración propia.

"Siempre cerca de ti".

Así es como Áreas de Vending ha querido darse a conocer y resaltar que es la empresa pionera del sector en incorporar en su oferta de productos alternativas ecológicas y saludables dando un paso más en la Responsabilidad Social Corporativa que llevan a cabo.

Su público objetivo es amplio ya que utilizan un vending especializado y la empresa está presente en universidades, en pymes, en polígonos industriales, en hospitales, en hoteles y en el sector público.

Desde sus inicios y cada vez más preocupados por el bienestar de la sociedad, ponen empeño en volcarse hacia los consumidores, ofreciendo la mejor calidad en sus productos, así como en los servicios que ofrecen, estableciendo relaciones de confianza con sus stakeholders, y fomentando unos valores claros sobre sus prácticas empresariales. Todo ello combinado con propuestas diferentes promoviendo el cuidado del medio ambiente.

Lo anterior pone de manifiesto que llevan a cabo un marketing estratégico enfocado en la responsabilidad social corporativa.

**Figura 4.** Imagen representativa de la RSC Áreas De Vending.



Fuente: ÁreasdeVending.com

**RSC: MEDIO AMBIENTE**

***"Nos preocupamos por nuestro hogar, el planeta"***

La empresa cuenta con la ayuda de Ecoember para hacer factible la recuperación de los envases, y las máquinas que utilizan, además de ser de última generación, haciendo así un uso eficiente de la energía, cuentan con deconsignadoras y compactadoras de residuos que ayudan a una gestión responsable acercándose a una ratio de recuperación del 100% de los envases.

La novedad en cuanto a sus máquinas ha sido la instalación de fuentes de agua certificadas y homologadas por laboratorios, que ofrecen una alternativa al consumo masivo de botellas de plástico, fomentando así la eliminación de residuos como el PET (componente del plástico de las botellas) con alto grado de contaminación.

Además de lo anterior cuentan con un programa para ayudar a los colectivos más vulnerables dando salida totalmente gratuita a los alimentos próximos a su fecha de vencimiento, haciendo así un uso responsable del consumo sin generar residuos innecesarios.

La empresa pone hincapié en su huella ecológica, ofreciendo productos "km 0", es decir, reduce la distancia que estos productos tiene que recorrer hasta el consumidor final ofreciendo muchos de sus productos provenientes de empresas nacionales.

Estas acciones motivadas a el cuidado del medio ambiente han llevado a la empresa a ser certificada por AENOR en la norma ISO 14001, relacionada con la buena gestión y en compromiso en las prácticas Ambientales y premiada por ANDEA, al comprometerse por un mundo mejor.

**RSC: STAKEHOLDERS**

***Vending con Valores***

Cabe destacar la importante política que llevan a cabo en la generación y el mantenimiento de empleo denominada "100% local", dando así oportunidades de trabajo y de crecimiento a zonas geográficas que sufren cierta vulnerabilidad como es el caso de Soria.

"Pensar en todos". La empresa proporciona dispensadores homologados y adaptados para personas con movilidad reducida o discapacidad, y además cuentan con un buzón de sugerencias por si en algún caso fuera necesario personalizar los productos o dispensadores adaptándose a las nuevas necesidades que demanden los consumidores.

***A la carta, 100 % personalizado***

Un vending donde la variedad y las alternativas se adaptan a cada cliente, con más de 300 referencias de producto; incluyendo alternativas más saludables, propuestas bio y ecológicas y opciones de comercio justo. La mayor parte de la oferta de productos son aptos para personas con intolerancias alimenticias, así como enfermedades crónicas. Disponen de surtidos 100% personalizados en cada punto de venta; factibles de suministrar siempre frescos, como el primer día, gracias a la completa infraestructura a pocos minutos de las instalaciones.

"Cuídate". Su compromiso diario por ayudar a adoptar hábitos saludables, les ha llevado a diseñar un plan de alternativas que incluyen propuestas sin aceite de palma, con menos calorías y menos grasas trans, fuente de fibra, sin gluten, naturales, con el mínimo procesado y sin azúcares añadidos. Para identificarlos fácilmente y como parte del esfuerzo logístico que realizan para ti, presentan una señalización propia y los ubican en la parte izquierda de las máquinas expendedoras. El surtido se basa en la confianza en la calidad de las primeras marcas: sus propuestas incluyen productos certificados con sellos de agricultura ecológica, FairTrade y Rainforest Alliance; siempre con las mayores garantías.

"Te cuidamos". Forman parte de la IVA (International Vending Association)

**RSC: EMPRESA, ÁREAS DE VENDING**

***Comercio justo***

Una clara definición es la que podemos encontrar en la página web de la propia organización de comercio justo: "*El Comercio Justo es un sistema comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional prestando especial atención a criterios sociales y medioambientales. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores/as y trabajadores/as desfavorecidos, especialmente en el Sur*". (Organización Mundial del Comercio Justo, WFTO).

Áreas De Vending ha querido sumarse a esta causa aportando su granito de arena y ofreciendo productos de comercio justo que desarrollen el consumo ético, y garantizando unas condiciones de trabajo y salarios dignos. Por todo esto, están certificados por como FairTrade, Rainforest Alliance y UTZ.

***Prácticas laborales***

-Certificación por AENOR en la norma ISO 9001, destacando que llevan a cabo una buena gestión de la calidad de sus productos y servicios.

-Sello de Calidad AQS de ANEDA desde 2001.

-Certificación por AENOR en la norma ISO 22000, para ofrecer las mejores condiciones de Seguridad Alimentaria garantizando higiene en todos sus procesos e instalaciones.

***"Las garantías de nuestro vending ante el COVID 19".***

Debido a la situación de pandemia mundial en la que nos encontramos inmersos, Áreas de Vending se ha adaptado en todo para maximizar la seguridad de cada producto que te suministra. Muestran su proceso de forma transparente para la tranquilidad de los consumidores:

- "ANTES DE LLEGAR A TI": El sistema de picking, único en su ámbito de actuación, permite que solo dos personas – un gestor de almacén y un gestor de ruta – manejen el producto, en sus envases y sin contacto social. Con equipos de protección, mascarillas y estrictos protocolos de seguridad para asegurar la mínima manipulación de cada producto garantizando así la máxima seguridad. Cada gestor de ruta emplea un vehículo 100% propio, higienizado a diario; trabajando en procesos de riguroso contacto cero en las instalaciones y estrenando guantes en el punto de venta, con previa aplicación de gel hidroalcohólico.

- "EN EL PUNTO DE VENTA": Estudian el protocolo de cada cliente y lo aplican rigurosamente con formación específica en PRL, certificados de salud y síntomas, mediciones de temperatura adicionales y cumplimentación de registros. Estrenan medidas de protección, incorporan otras de cortesía y recomendaciones de uso, facilitan formas de pago contactless, como pago con tarjeta o por smartphone, disponen de mamparas de seguridad en los coffee corners y de vinilos que delimitan en el suelo las distancias de seguridad, además de dejar el punto de venta libre de residuos cuando se van. El gestor de ruta se encarga de la completa desinfección de los equipos de vending en cada visita cumpliendo con el procedimiento y con los requerimientos adicionales de cada cliente. Asimismo, todos los trabajadores visten un chaleco

reflectante, encima del uniforme característico, con las siguientes serigrafías: “DISTANCIA DE SEGURIDAD”, “2 metros”, “POR TI Y POR MI”, “GRACIAS”. En suma a todo esto, ponen a disposición del consumidor gel hidroalcohólico y material ilustrativo de manera que puedan encontrarse en la mejor de las condiciones hasta la próxima visita.

- "DESPUÉS DE LLEGAR A TI": Al acabar la visita, el gestor de ruta lleva consigo todo el material de desecho para su correcta gestión fuera de las instalaciones del cliente. Gracias a que son el único operador de vending en el radio de actuación con un sistema de picking exclusivo por cliente, sus vehículos llegan a las instalaciones al final del día vacío, y cada terminal y vehículo es higienizado diariamente.

Toda esta información sobre las nuevas medidas propuestas ante la protección y seguridad frente al Covid-19 ha sido proporcionada por Pedro Mazón Portillo, trabajador de Áreas de Vending.

**Figura 5.** Medidas de seguridad portada por el gestor de ruta.




Fuente: Elaboración propia.

**Figura 6.** Sistema de pago contactless.




Fuente: Elaboración propia.

**MARKETING MIX**

***-Producto***: *"HASTA QUE CONOCÍ SU CAFÉ PENSABA QUE TODOS ERAN IGUALES. ES MOLIDO Y FRESCO CADA DÍA, COMO EL DE LAS MEJORES CAFETERÍAS. NO QUIERO OTRO.” “SUS ESPECIALIDADES SON ÚNICAS, ME ENCANTA EL CAFÉ A LA AVELLANA.”* Estas son algunas de las valoraciones de los más de 1000 clientes satisfechos con los que cuenta la empresa, y es que como pone en su propia página web, *"llevan 40 años desmontando mitos"*.

Se apoyan en grandes marcas porque consideran de gran importancia garantizar el blend y la homogeneidad de producto en lugar de basarse en referencias de origen marca blanca que dependen de la variedad y cosecha: *"para nosotros la calidad va antes que el coste de la materia prima de marca blanca"*.

Todos los cafés y también los vasos donde estos se sirven son de alta calidad. El café es 100% natural y recién molido, contando con gran variedad de las mejores marcas (como Lavazza, Saimaza o Mocay) y contratando una alta gama. Emplean agua filtrada y leche natural, con las revoluciones y temperatura justas. Los distribuidores reparten bebidas en vasos tradicionales y en vasos biodinámicos de cartón 100% reciclables pasando por formatos para llevar de mayores dimensiones y con tapa. También hay opciones sin vaso para quienes prefieren la bebida caliente en su taza optando por un consumo más sostenible a nivel energético. Además, cuentan con bandejas portavasos que permiten llevar hasta 6 bebidas calientes.

En cuanto a las bebidas frías también se ajustan a las preferencias. Presentan diferentes variedades de refrescos con y sin gas, alternativas sin azúcares añadidos, zumos naturales y funcionales, bebidas isotónicas y energéticas y agua mineral.

Trabajan para que tengas tus alternativas favoritas frescas, bio, de baja caducidad, estacionales o aptas para personas con intolerancias alimentarias siempre a punto. Como la fruta fresca, aunque su perdurabilidad sea más baja, frente a piezas de fruta pelada y troceada de quinta gama te ofrecen fruta natural en pieza, productos refrigerados frescos y yogures. Todos los productos llevan la fecha de caducidad integrada para asegurar las mejores condiciones. También reponen diariamente la oferta de productos sólidos en cada máquina: Mondelez, Pascual, Nestlé, Panrico, Danone, Campofrío, Granini, Solán de Cabras…

Han construído una alternativa de vending más saludable en todas las familias de productos, ubicándolos logísticamente en el lado izquierdo de cada máquina.

**Figura 7.** Oferta de productos saludables.

| | |
|---|---|
| Más saludables | Aperitivos con menos calorías y menos grasas saturadas, como los productos horneados, con hasta un 50% menos de materia grasa que los fritos. |
| Más saludables | Productos sin aceite de palma. |
| Apto para diabéticos | Bebidas sin azúcares añadidos. |
| Natural | Productos frescos y naturales, como fruta, fresca, deshidratada y en compota. |
| Natural | Frutos secos naturales con el mínimo procesado. |
| Fuentes de cereales | Alternativas fuente de fibra, como las galletas de avena. |
| Apto para celiacos | Snacks sin gluten. |
| Disminuir la contaminación | Alimentos envasados sin bandejas de polietileno. |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados en ÁreasDeVendng.

Por si fuera poco, son pioneros en incorporar al sector del vending una gama de calidad Premium con sello Bio en bebidas calientes. Incluyen la dispensación de vasos biodinámicos de cartón, una alternativa menos contaminante que el plástico que además mejora la experiencia de consumo de las bebidas calientes preservando la crema y el aroma durante más tiempo. Para premiar la sostenibilidad y generación de menos residuos crean incentivos en forma de descuento directo sobre la bebida que prefieras al optar por la opción sin vaso. Aparte, buscan productos en envases libres de polietileno (PE). Llevan más de 10 años integrando sistemas de recogida de residuos de última generación mimetizados con el mobiliario para la recogida de envases.

***-Precio***: La empresa cuenta con una forma particular para establecer el precio de sus servicios, nos comenta Pedro Mazón Portillo, y es que el precio es propuesto mediante una especie de convenio entre el cliente y la empresa, ya que las máquinas de cafés y los servicios y productos que ofrecen son 100% personalizados, por lo que la empresa se ajusta al precio y las necesidades que el cliente quiere.

***-Distribución***: El modo de reparto es seguro y ágil, son pioneros en el margen de respuesta ante problemas y reposición de los productos, ya que como hemos mencionado, siempre están cerca de ti, aportando así, las garantías de que "nunca falte de nada". Además, cabe mencionar la fuerte relación que mantienen con sus proveedores, siempre eligiendo las mejores marcas, haciendo que la empresa tenga poder de negociación y se minimicen los problemas de rotura de stocks.

***-Comunicación***: Llama especialmente la atención que detrás de sus 40 años de innovación y progreso no hay campañas publicitarias y de promoción. Precisamente, esa es la clave de su éxito, ser una empresa discreta pero que ofrece calidad y trato inigualables, convirtiéndose así en los líderes del sector sin llevar a cabo publicidad.

Cabe resaltar que la única forma de promoción presente en la empresa es la rotulación de sus furgonetas y que año tras año, con motivo de la bienvenida al nuevo curso escolar, pone en modo gratuito todas las máquinas de bebidas calientes que se encuentran en las instalaciones de la Universidad durante 2 días consecutivos. De esta forma, promocionan de manera indirecta su producto estrella; lo ofrecen de manera totalmente gratuita para uso y disfrute de toda la comunidad universitaria, captando la atención en las diferentes especialidades y atrayendo nuevos consumidores al saber que les ha gustado el café. La situación excepcional vivida durante este año 2020 ha impedido la realización de esta promoción, habiendo estado todas las máquinas fuera de servicio en fechas de inicio de curso.

**Figura 8.** Correo electrónico promocional.




Fuente: Elaboración propia.

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿El hecho de que no se promocionen a través de campañas publicitarias beneficia o perjudica a la empresa?, ¿Y a la sociedad?

En la mayoría de las empresas, una buena parte del presupuesto va destinado hacia las prácticas de marketing y la captación de clientes mediante campañas publicitarias. El hecho de que Áreas de Vending no utilice ese tipo de marketing hace que pueda destinar su presupuesto al desarrollo de prácticas socialmente sostenibles. Ello supone un punto a favor, ya que al tratarse de máquinas expendedoras, la estrategia que llevan a cabo es posicionarse en lugares estratégicos visibles y realizar una especie de marketing-directo, por lo que el consumidor está expuesto de manera indirecta a esa "publicidad". Destinan un gran esfuerzo en la colocación de los productos de manera que "nos entren por los ojos".

En muchos casos existe un uso excesivo del papel en cuanto a la publicidad, y el hecho de que supriman este, está beneficiando no solo a lo población de aquí y ahora sino a las generaciones venideras, disminuyendo el impacto medioambiental.

**Cuestión 2**. ¿Cuál es la misión y el rol que desempeña la empresa y cómo se alinea con las responsabilidades de la comunidad y las partes interesadas?

Su misión es contribuir al bienestar social y al desarrollo sostenible prestando un servicio de máxima calidad y cercanía.

Genera y mantiene el empleo local, dan oportunidades de trabajo y de crecimiento a zonas geográficas que sufren vulnerabilidad como es el caso de Soria. Proporciona dispensadores homologados y adaptados para personas con movilidad reducida o discapacidad, y además cuentan con un buzón de sugerencias. Disponen de 300 referencias de producto; incluyendo alternativas más saludables, propuestas bio y ecológicas y opciones de comercio justo. La mayor parte de la oferta de productos son aptos para personas con intolerancias alimenticias, así como enfermedades crónicas. Su compromiso diario les ha llevado a diseñar un plan de alternativas que incluyen propuestas sin aceite de palma, con menos calorías y menos grasas trans, fuente de fibra, sin gluten, naturales, con el mínimo procesado y sin azúcares añadidos.

"*Ofrecemos productos de comercio justo que desarrollan el consumo ético, garantizando unas condiciones de trabajo y salarios dignos; nuestras prácticas laborales están certificadas; y, con la situación vigente, nos hemos adaptado en todo para maximizar la seguridad de cada producto que suministramos.*" Entrevista a Pedro Mazón Portillo (trabajador de Áreas de Vending)

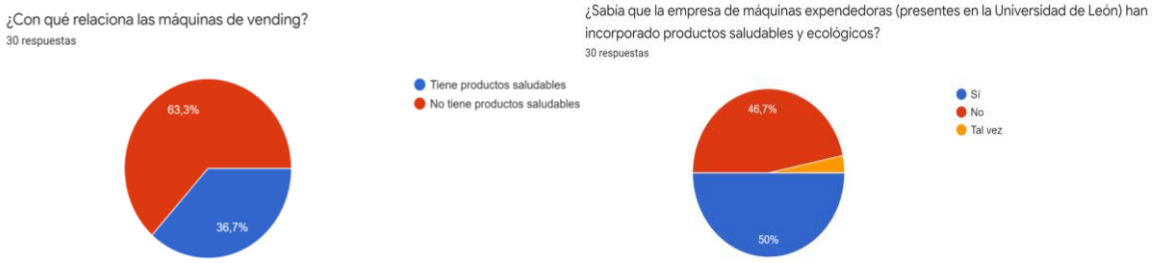
**Cuestión 3**. ¿La población objetiva es consciente de la apuesta de la empresa por introducir productos más saludables y sostenibles, que los que se ofrecían en el sector de las máquinas vending?

Tras una investigación del mercado mediante una encuesta, hemos podido concluir que gran parte de la población tiene una concepción equívoca de las máquinas expendedoras; el simple hecho de que estén presentes en cualquier lugar y que los precios de sus productos sean, generalmente, bajos, llevan a una valoración negativa y a pensar que ofrecen productos poco saludables y de muy poca calidad.

En el caso de Áreas de Vending esto no es cierto, reducen el precio de la cartera de productos porque les proporciona un margen de beneficio muy amplio que les ha llevado a apostar por el fomento de los hábitos de consumo saludables sin necesidad de centrarse en ningún público concreto, simplemente para incentivar la salud y el bienestar dotando al programa de propuestas sanas.

Los resultados de la encuesta han sido los siguientes:

**Figura 9:** Resultados de la encuesta




Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la encuesta

**Cuestión 4**. ¿Qué piensa ahora la comunidad y las partes interesadas respecto a la empresa?

Para la sociedad es un recurso importante que suple la imposibilidad de poder disponer de tiempo para acercarse a un supermercado o cafetería para tomar un tentempié. Que áreas de Vending haya incorporado productos saludables, hace que, en muchos casos, aumente el consumo. Como podemos observar en los gráficos, que muestran que los consumidores aumentarán su consumo al haber sido informados de la incorporación de acciones sostenibles y productos saludables.

**Figura 10**: Gráficos sobre los resultados de la encuesta.




Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la encuesta

Enlace a la encuesta (Elaboración propia): https://forms.gle/pK1fqc7KN9mzFLgs7

## 4. CONCLUSIONES

La realización del caso sobre la responsabilidad social corporativa de Áreas de vending ha sido una apuesta por el fomento de un sector desconocido para muchos y muy cercano, ya que se trata de una empresa local, de la comunidad autónoma a la que pertenecemos, y que, además, presta un servicio del que muchos de los estudiantes disfrutamos día a día. La elección ha sido un acierto, en todos los sentidos, y muy enriquecedora en todos los ámbitos, tanto es así que nos gustaría formar parte de dicha empresa.

Lo más sorprendente del caso es que no esperábamos que, siendo una empresa familiar y de no gran tamaño, tuviera tanta capacidad de innovación y anticipación a la demanda y situación actual; como tampoco sabíamos que fuera miembro de

partners nacionales e internacionales de *Alliance Vending* y de *Europen Vending & Coffee Service Association*, encontrándose en el top 10 europeo.

Aunque existen más empresas en el sector del vending, hemos comprobado que ninguna apuesta tan profundamente por desarrollarse y crecer en el ámbito social, promoviendo acciones de mejora y volcándose hacia el cambio en la concepción de máquinas expendedoras incluyendo productos menos nocivos para la salud de sus consumidores y el medio ambiente. Aparte de esto, son pioneros en incorporar a su mobiliario máquinas compactadoras de residuos, que incentivan su uso proporcionando 10 céntimos cada vez que introduces un elemento para su reciclado.

Se preocupan por la sostenibilidad gestionando eficientemente los recursos físicos para que tenga el menor impacto en la sociedad y la biodiversidad. Además, refuerzan los derechos de los trabajadores ofreciéndoles condiciones dignas y salarios equivalentes a su esfuerzo, incentivándolos con primas, días libres y detalles en fechas señaladas.

Gracias a las prácticas llevadas a cabo de RSC han reforzado su reputación, por lo que han mejorado sus resultados financieros, y han reducido costes con su implicación en el ahorro energético de las máquinas, aprovisionamiento por fuentes alternativas y reciclado. Con todo esto también han contribuido a generar impactos positivos con su actividad empresarial, como por ejemplo con el hecho de dar salida a los productos con fecha de caducidad próxima.

Como resumen del caso, podemos desvelar que el secreto de la empresa es su único vending: comercializan y distribuyen bebidas calientes, frías y alimentos envasados a temperatura ambiente y refrigerados mediante máquinas especializadas. Proponen una solución personalizada, ágil y cercana con *"café y especialidades siempre cerca de ti"*.

Por todo lo expuesto en este caso son líderes del mercado.

**Figura 11.** Datos reseña.

| | | |
|---|---|---|
| 40<br>AÑOS DE EXPERIENCIA | 300<br>REFERENCIAS DE PRODUCTO | 1000<br>CLIENTES SATISFECHOS |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados en ÁreasDeVendng.

**Figura 12.** Premio ANEDA 2019.




Fuente: ÁreasDeVendng.com

**Figura 13.** Certificados de calidad.




Fuente: ÁreasDeVendng.com

**Figura 14.** Certificados de responsabilidad.




Fuente: ÁreasDeVendng.com

## BIBLIOGRAFÍA

Áreas de vending. (n.d.). Retrieved October 28, 2020, from https://areasdevending.com/

Estatal, C. (n.d.). Comercio Justo. Retrieved November 3, 2020, from https://comerciojusto.org/

ÁreasdeVending. (n.d.). Burvending, Soriavending y Autocoffee. Retrieved November 1, 2020, from https://cafeyespecialidades.com/contacto/

Kotler, P., and Lane, K. (2016). Dirección de Marketing. In Pearson (15th ed.). Pearson.

# ECONOMÍA CIRCULAR DE H&M

**Ana Lanero Carrizo**
*(Universidad de León, España)*
**César Sahelices Pinto**
*(Universidad de León, España*

**Raúl Rodríguez Rodríguez**
**Paula Rey Caballero**
**Marina Malagón Rozada**

**RESUMEN**

La empresa sobre la que hemos realizado el trabajo, es la gran empresa del sector textil H&M que actualmente cuenta con más de 4900 tiendas a nivel mundial y más concretamente, trataremos el tema del marketing verde y la responsabilidad medioambiental de la firma. Esta empresa lleva varios años trabajando en la sostenibilidad y buscando nuevas formas y materiales con los que confeccionar sus productos para que estos sean más sostenibles y llegar así a conseguir una economía circular que permita aumentar el ciclo de vida de nuestras prendas. El público objetivo al que esta marca pretende dirigirse es a aquellas personas con un espíritu joven y responsables que buscan productos que son fabricados en sintonía con el planeta respetando y cuidando de él. Para ello, esta marca ha llevado a cabo muchas campañas y políticas de marketing que fomentan estos objetivos de sostenibilidad, convirtiéndose así la marca más "verde" y uno de los referentes en materia de sostenibilidad del sector de la industria textil.

**ABSTRACT**

The company on which we have done the work, is the large company in the textile sector H&M, that currently has more than 4900 stores around the world and more specifically, we will deal with the issue of green marketing and the firm's environmental responsibility. This company has been working on sustainability for several years and looking for new forms and materials with which to make its products so that they are more sustainable and thus achieve a circular economy that allows increasing the life cycle of our garments. The target audience that this brand intends to address are those with a young and responsible spirit who seek products manufactured in tune with the planet, respecting it and taking care of it. To this end, this brand has carried out numerous marketing campaigns and policies that promote these sustainability objectives, thus becoming the "greenest" brand and one of the benchmarks in terms of sustainability in the textile industry.

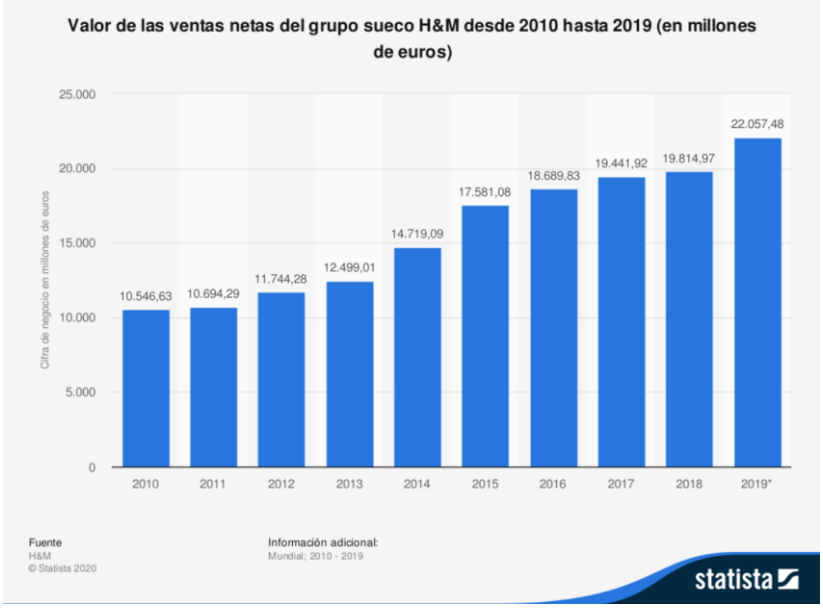
## 1. INTRODUCCIÓN

H&M es una empresa sueca fundada en la localidad de Västerås en el año 1947 por el empresario Erling Persson. La empresa llamó a su primera tienda *Hennes* que significa "para ellas", esta tienda fue un éxito durante la década de los 40 y 50. En la década de los 60, Persson adquirió la tienda de artículos masculinos Mauritz Widforss, juntando el nombre de ambas, creó la marca actualmente conocida como H&M. Es a partir de esta fusión, cuando la marca comenzó a expandirse por Europa. Durante los años 90, continuó creciendo en los mercados en los que ya operaban y se expandió a más países europeos. Ya en el nuevo milenio, H&M llegó a España y a Estados Unidos y, a lo largo de la década, abrió nuevas tiendas en el continente asiático. En los últimos años, la empresa ha realizado una fuerte inversión en América Latina. Además construyó en Bogotá sus dos tiendas de mayor tamaño e inauguró su tienda número 5000 y abriendo varias tiendas en otras capitales sudamericanas.

Esta multinacional goza de grandes ingresos, facturando el año pasado un cifra de 232.755 millones de coronas suecas, lo que supone 21.988 millones de euros, creciendo un 11% en comparación con el ejercicio 2018. Asimismo, el beneficio neto obtenido en ese mismo año fue de 1.270 millones de euros.

Si atendemos al valor de las ventas netas, su valor ha ido aumentando a lo largo de estos años. Esto puede deberse a su estrategia de marketing y todas sus acciones de marketing sostenible que ha calado en la sociedad y los consumidores, aunque también influye que han dejado de ofrecer muchos productos rebajados y por lo tanto el valor de sus ventas también ha aumentado por esa razón.

**Figura 1**. Valor de las ventas netas de H&M (2010-2019)




Fuente: [https://es.statista.com/estadisticas/510861/valor-de-ventas-de-hym/] a 10/11/2020

En cuanto a la visión y las estrategias de marketing llevadas a cabo en estos últimos años por la marca, se apoyan en tres pilares que consideran fundamentales:

- Liderar el cambio, hacia un mundo más sostenible a través de su transformación y reinvención de la industria textil
- Cambiar hacia una economía circular y renovable, es decir, conseguir que el valor de los recursos y materiales que H&M emplea en la elaboración de sus productos se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible logrando así una economía más eficiente en cuanto al uso de recursos.
- Ser justos e igualitarios con todos los stakeholders.

Una de las empresas líderes en la elaboración y distribución de moda "low cost" distribuye sus productos a través de varias secciones como: H&M mujer, hombre, niños, jóvenes, hogar y tallas grandes.

Los productos que comercializa en sus tiendas son mayoritariamente prendas de ropa, además de cosméticos y productos del hogar tales como cojines, mantas, alfombras etc.

En cuanto al marketing, la empresa considera que el mercado al que van destinados sus productos es global, esto significa que a pesar de las diferencias que existen entre unos países y otros, el producto es el mismo para todos los mercados, ofreciendo así una imagen universal de este. Un ejemplo de la globalidad de sus productos podemos verlo en esta campaña de publicidad que utiliza en los medios de comunicación para promocionar la campaña de otoño en España, Arabia Saudí, Rusia y Japón.

**Figura 2**. Campaña de otoño en distintos países.




Fuente: [https://www.dosaguasconsulting.com] a 10/11/2020

En cuanto a la calidad y el precio de los productos, observamos una buena relación calidad-precio. Se trata de una marca de moda “low-cost” por lo que los precios son asequibles y la calidad de estos es buena. Aunque cabe destacar, que hay diferencias en los precios entre los productos de la línea “conscious” y los productos que no se elaboran con prácticas sostenibles, siendo algo más caros los primeros.

Esta gran multinacional de la “fast fashion" cuenta con 73 años de experiencia en el sector. En estos años, se han producido grandes cambios que le han permitido expandirse y crecer alrededor de todo el mundo siendo una de las empresas líderes del mercado. Aunque también ha tenido fallos que le han derivado en grandes críticas hacia la marca.

Las estrategias de marketing verde más destacadas que ha llevado a cabo son: la aparición del concepto sostenibilidad entre los años 1994 y 2003 (siendo la primera firma de moda en hablar de sostenibilidad) y el desarrollo de una línea de productos nueva “Conscious” entre 2010 y 2017. Asimismo se han marcado como objetivo que en 2030 sólo se trabaje con materiales sostenibles y en el año 2040 ser una empresa positiva en materia climática en la cadena de valor empresarial al completo.

Todos estos cambios que aparentemente no parecen muchos, suponen un gran cambio y transformación en la industria textil, conocida por su constante renovación y obsolescencia de los productos. Por ello han ganado muchos premios y reconocimientos en esta materia como son:

- Índice 100 del Pacto Mundial de la ONU.
- 100 empresas más sostenibles del mundo.
- Clasificación ecológica de Newsweek SIGWATCH. en la categoría “Liderando el camino”
- Segundo mayor usuario de algodón orgánico y reciclado
- The Business of Fashion: mejores compañías para las que trabajar en el sector de la moda (2017)

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Si analizamos las distintas políticas de marketing mix que lleva a cabo H&M podemos distinguir diversas acciones que van orientadas a conseguir una economía circular. Todas las acciones que realiza de marketing verde, se centran en el producto intentando dotarlo de atributos nuevos y novedosos que lo hagan más sostenible y también podemos considerar que realiza políticas de comunicación, en concreto, políticas de mecenazgo y publicidad.

En cuanto a las políticas de producto que utiliza para hacerlo más sostenible podemos destacar la línea de productos "Conscious" que busca hacer productos más sostenibles utilizando materias primas recicladas a que provengan de un cultivo sostenible como puede ser el algodón y que se produzcan cumpliendo unos estándares de calidad y respetando el medio ambiente. Por otro lado, también ha desarrollado una máquina, Sistema Loop, que es capaz de crearnos una prenda de ropa con prendas viejas que tengamos en casa y que queramos reciclar.

En cuanto a las políticas de comunicación que realiza podemos destacar las campañas de recogida de ropa que ha llevado a cabo con el fin de reciclar esa ropa y alargar su vida útil, ya sea vendiéndose como artículos de segunda mano o obteniendo de ellas materias primas que luego incorporará en el proceso productivo para confeccionar estas prendas sostenibles. Además ha realizado campañas publicitarias a través de su canal de Youtube, en las que se fomenta el uso de prendas recicladas y el aumento de la vida útil de nuestras prendas.

A continuación se detallarán estas políticas que ha llevado a cabo la marca para conseguir esa sostenibilidad y economía circular que lleva persiguiendo desde hace más de 20 años.

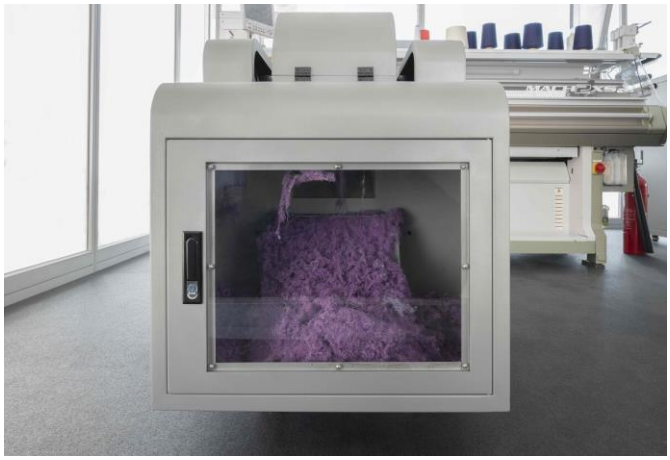
**SISTEMA LOOP**

El pasado mes de Octubre, H&M inauguró en una de sus tiendas de Estocolmo el sistema de reciclaje "Loop". Este sistema ha sido desarrollado sin ánimo de lucro por la marca en colaboración con el Instituto de Textiles y Ropa de Hong Kong y permite transformar nuestras prendas viejas en prendas nuevas en un proceso en el que no se usan tintes ni agua.Este sistema le permitirá acercarse aún más a un sistema de producción completamente circular.

El funcionamiento de Loop consiste en una máquina del tamaño de un contenedor de carga en el que los clientes pueden depositar su antigua ropa por un precio simbólico que ayuda al mantenimiento del sistema y a la investigación y desarrollo de materiales renovables.

Al entregar la ropa, la máquina comenzará a deshacer la prenda y a limpiar el tejido. Una vez deshecho, se añadirá una pequeña parte del material de la prenda para aumentar la durabilidad de la nueva prenda. Para finalizar, se realiza el retejido de la prenda y una vez finalizado se le entrega al cliente. Para la creación de estas prendas no se utiliza ningún químico lo que reduce aún más el impacto medioambiental. De momento la empresa permite al público el visionado de este proceso con la intención de inspirarlos a reciclar todas esas prendas que ya no utilizan y que pueden utilizar con fines sostenibles y ayudando así a conseguir los objetivos de esta marca.

**Figura 3**. Sistema Loop



Fuente:[https://www.trendencias.com/noticias-de-la-industria/viejo-a-nuevo-solo-unas-horas-h-m-se-situa-a-vanguardia-reciclaje-ropa-su-sistema-revolucionario-looop] a 12/11/2020

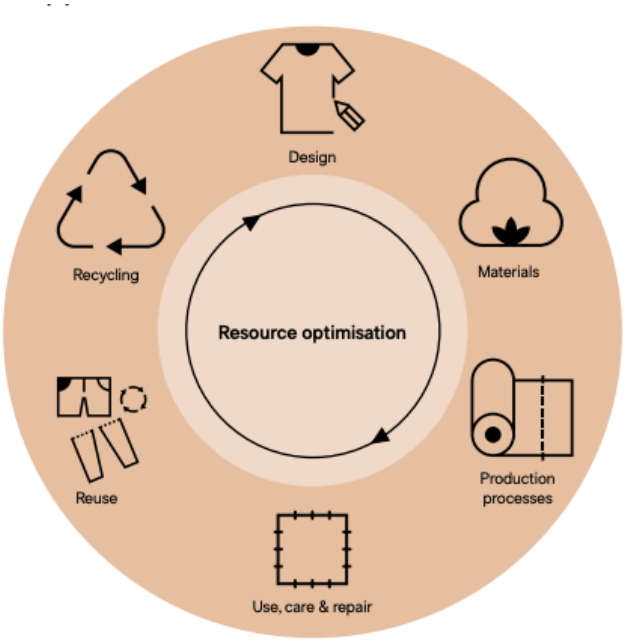
El principal objetivo que pretende H&M con el sistema Loop es que, para 2030, todos los materiales utilizados en la producción de ropa provenga de materiales reciclados, actualmente la empresa utiliza un 57% de materiales reciclados y se estima que en todo el sector solo se usa un 1% de materia prima reciclada. Esto, aparte del gran impacto medioambiental que supone, provoca gastos valorados en más de 100.000 millones de euros al año.

El Instituto de textiles y ropas de Hong Kong pretende liberar la licencia para animar a todo el sector textil a apostar por la economía circular y conseguir así que la cantidad de productos fabricados con materias y prácticas sostenibles aumente y conseguir así que uno de los sector más contaminantes se vuelva un poco más verde y se reduzca el impacto medio ambiental que tanto preocupa a nuestra sociedad.

**Línea conscious**

Esta línea de prendas sostenibles surgió entre los años 2010 y 2017 a raíz de múltiples charlas con expertas y asesoras creativas como Margareta van den Bosch y Ann-Sofie Johansson. Desde que esta línea de productos fue creada su éxito ha ido aumentado, llevando ya 11 colecciones desde que se creó. En esta línea se comercializan productos de diseño y gran calidad, que son confeccionados con productos sostenibles, al menos en un 50%, intentando conseguir así una economía circular.

**Figura 4**. Economía circular que H&M persigue




Fuente: [https://hmgroup.com/sustainability.html] a 12/11/2020

Pero para esta marca no solo basta con que estos productos sean sostenibles sino que quieren integrar la sostenibilidad en toda su cadena de valor, por ello, han realizado una política de ética de materiales en la que se establecen los siguientes aspectos que para ellos son los más importantes:

- Los proveedores que les abastecen de estas materias primas naturales deben cumplir con todos los estándares y reglas medioambientales además de cumplir con las reglas sociales y laborales y de seguridad para sus empleados.
- Todos aquellos materiales que contengan madera que provenga de bosques en peligro de extinción no será aceptada como material.
- No aceptan que en su proceso productivo se incorpore cualquier material que proceda de animales en peligro de extinción o vulnerables.

Para que todo esto se cumpla H&M exige a sus proveedores certificados exteriores que avalen que se trata realmente de productos sostenibles. además tienen otros estándares para verificarlo como son: Better Cotton Initiative (BCI), Organic Content Standard (OCS), Global Organic Textile Standard (GOTS), Global Recycled Standard (GRS), Recycled Claim Standard (RCS), Responsible Wool Standard ( RWS), Responsible Down Standard (RDS) y el Forest Stewardship Council (FSC).

**Figura 5**. Campaña publicitaria de la línea Conscious



Fuente: [https://ecoinventos.com/conscious-exclusive-hm/] a 12/11/2020

Con esta línea de productos tan innovadores y sostenibles H&M busca conseguir una economía circular en el sector de la industria textil. Además no solo busca su éxito en materia de sostenibilidad propio sino que realizan colaboraciones para que su propuesta llegue al resto de marcas y estas también realicen este tipo de medidas para conseguir así todos los objetivos que tanto la ONU, como H&M se han marcado para 2030 y 2040 respectivamente.

**recogida de ropa**

En el año 2013 esta marca puso en marcha su programa de recogida de ropa, siendo pioneros en la realización de este tipo de campañas, ya que nunca antes una marca tan grande del sector textil lo había llevado a cabo.

Se trata de una iniciativa global donde la marca asienta las bases hacia un futuro sostenible. Este sistema permite a los usuarios depositar la ropa que ya no quieran en la caja de la tienda. Puede ser cualquier prenda, de cualquier marca y en cualquier estado, incluso sábanas viejas, camisetas rotas o calcetines sueltos. Posteriormente estas prendas serán enviadas a la planta de reciclaje más cercana donde se clasifican manualmente. La marca tiene varias opciones para darle una segunda vida a estas prendas. En primer lugar, la ropa que está en buen estado se vende como artículos de segunda mano, pero no en sus tiendas, sino en aquellas especializadas en artículos de segunda mano. Por su parte, la ropa que no esté en buen estado se recicla y se utiliza para confeccionar otros productos reciclados. Por ejemplo fabricando materiales aislantes para coches, paños de limpieza y otros muchos productos logrando así el objetivo de H&M de conseguir un modelo circular en el que la ropa se recicla una y otra vez.

Además por cada bolsa de ropa que se entregue, la empresa te da un cupón de descuento del 15% para la próxima compra que realices en la tienda. Con esta iniciativa se motiva a los clientes a reciclar, ya que además de contribuir al cuidado del medio ambiente, el cliente obtiene un beneficio consiguiendo un descuento en su próxima compra.

Esta iniciativa ha dado muy buenos resultados a la marca, consiguiendo recolectar en el año 2018, 20.000 toneladas de ropa vieja en sus establecimientos. Así, el grupo se acerca a su gran objetivo, alcanzar las 25.000 toneladas en este año. Una meta que ven alcanzable ya que el año pasado recolectaron un 15% más de ropa usada. Actualmente, con la situación excepcional del Covid-19, este servicio sigue estando disponible en las tiendas españolas, a excepción de aquellas situadas en Zaragoza, Madrid y Cataluña.

Esta técnica de recogida de ropa de H&M inmediatamente fue imitada por alguno de sus competidores, como Inditex, los cuales no quieren quedarse rezagados en la lucha por la sostenibilidad.

**Figura 6.** Campaña de recogida de ropa en una tienda.




Fuente: [https://www.ascancelas.es/blog/reciclar-tu-ropa-tiene-recompensa/] a 12/11/2020

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Se puede fomentar un uso responsable de la ropa ofreciendo vales para comprar prendas nuevas por reciclar ropa antigua?

En la acción que detallamos anteriormente de la recogida de ropa que realiza H&M en sus tiendas ofrece como remuneración un vale de descuento a aquellos clientes que participen en su campaña.

Esto puede resultar muy contradictorio, dado que lo que realmente están fomentando con esta práctica es seguir comprando ropa nueva, la cual, a pesar de que parte se ha producido con material sostenible, se sigue utilizando materia prima virgen, para la que en su obtención se ha producido un impacto nocivo para el medio ambiente, emitiendo $CO_2$ a la atmósfera en el proceso de fabricación de esas prendas, consumiendo esas materias primas como el algodón, cuya producción es de las más contaminantes ya que utiliza uno de los pesticidas más tóxicos contaminando así el agua y causando problemas de salud a los agricultores que lo fabrican, etc.

Según H&M, lo que quiere mostrar la marca con este vale de descuento es demostrar a sus clientes el valor que tiene para ellos la ropa usada, de ahí que les haga ese regalo.

**Cuestión 2.** ¿No resulta contradictorio que una marca que renueva constantemente sus productos y está generando tendencias nuevas se haga llamar una marca sostenible? ¿Cómo se podría conseguir que estas empresas sean realmente responsables medioambientalmente?

H&M es considerada una marca *fast fashion*, lo cual significa que restablece constantemente sus productos adaptándose a las tendencias del momento y ofreciendo un precio bajo por ellas. Por otro lado, lleva a cabo muchas técnicas sostenibles con el objetivo de tener una buena imagen y ser una empresa líder en marketing verde. Así mismo, estos dos conceptos pueden considerarse contradictorios.

Los directivos de H&M afirman que el *fast fashion* no es sostenible, con lo cual la marca debe cambiar y afirman que la circularidad es la única forma capaz de mantener su modelo de negocio. La marca comparte que su plan comenzaría por lo que el grupo denomina el "core" que supone ofrecer moda y calidad al mejor precio de un modo sostenible. La siguiente etapa sería la colaboración para confeccionar un ecosistema con otras empresas y asociaciones dando así estabilidad al sector. En tercer lugar, dando importancia a la transparencia, la inclusión y la solidaridad con el fin de lograr la confianza de sus consumidores. Y por último, la circularidad, la cual debe de ir desde los proveedores hasta el consumidor final.

**Cuestión 3.** ¿ Estas acciones de marketing verde realmente buscan conseguir una economía circular o solo quieren conseguir una buena imagen de marca?

Si nos fijamos en los datos, tan sólo el 1% de todas las prendas que se producen en este sector pueden considerarse sostenibles, aunque en H&M ya utilizan un 57% materiales reutilizados y tienen previsto que en los próximos años toda su producción se realice con materiales 100% reciclados.

Por esta razón, se puede llegar a pensar que actualmente estas empresas que crean líneas de productos sostenibles sirven, principalmente, para dar una buena imagen de marca y no porque quieran ser ecológicamente responsables, ya que en algunos casos son líneas de productos muy pequeñas y que como ya vimos antes no son capaces de crear un gran cambio en el sector.

No obstante, H&M podría considerarse la excepción del sector ya que, poco a poco, están transformando su producción para conseguir los objetivos de sostenibilidad que lleva planteándose desde 1994.

**Cuestión 4.** ¿Qué otras políticas de marketing mix crees que podrían llevar a cabo las empresas del sector textil para reducir su impacto medio ambiental?

Es una realidad que uno de los sector más contaminantes a nivel mundial es el sector textil, por lo tanto, este debería llevar a cabo muchas más políticas de marketing que hagan a este sector un sector menos dañino para nuestro planeta.

En la actualidad únicamente están llevando a cabo políticas de producto y comunicación, algo que no es suficiente para poder cambiar esta tendencia dañina. También deberían utilizar otro tipo de políticas en cuanto al precio, ya que podemos observar que en casi todos las marcas sus productos sostenibles son más caros que el resto de prendas que comercializan y esto puede llevar al consumidor a decantarse por la opción más barata aunque ello implica conductas muy nocivas. Asimismo, en cuanto a la distribución, estas empresas son capaces de producir millones de prendas y tenerlas en las tiendas de todo el mundo al día siguiente de su producción, esto implica una enorme cantidad de emisiones de $CO_2$ a la atmósfera.

En cuanto a las políticas basadas en el precio, alguna propuesta sería que las compañías textiles fueran más flexibles e igualaran el precio de sus líneas sostenibles con los de sus líneas de producción habitual para así incentivar a sus clientes a elegir productos fabricados a través de procedimientos sostenibles. También podrían llevar a cabo estrategias de descuentos aleatorios u ofertas para incentivar su consumo en las distintas épocas del año con independencia de las rebajas de temporada.

Para la distribución de la producción, es aconsejable el uso de medios de transporte poco contaminantes para así reducir la huella de carbono. Así mismo, también sería conveniente que el canal de distribución tenga una longitud igual a cero, es decir, que el canal sea directo logrando así que las emisiones se reduzcan al no existir tantos intermediarios que hagan el canal más largo y cuyo impacto medioambiental es mayor.

## 4. CONCLUSIONES

Como resultado del caso realizado, es posible concluir que H&M es una de las marcas líderes en marketing verde, dado que lleva a cabo una gran variedad de acciones sostenibles y comprometidas con el medio ambiente tales como: un sistema de reciclaje llamado sistema Loop, la línea de ropa Conscious. Así mismo, observamos acciones contradictorias como por ejemplo la recompensa que ofrece a sus clientes por reciclar ropa antigua, que a nuestro criterio se trata de dos acciones incoherentes ya que su objetivo de promover el reciclaje entre los consumidores se ve eclipsado por una interpretación distinta de los clientes fomentando el consumo de nuevos productos. Por otro lado, la marca justifica que esta actuación no es incoherente sino que ofrecen ese obsequio a los consumidores para que aprecien el valor de la ropa antigua.

Así mismo, a pesar de que H&M es una empresa líder en marketing sostenible, en nuestra opinión deberían realizar también otras acciones que le permitieran convertirse totalmente en una empresa concienciada con el medio ambiente. En primer lugar, podrían realizar campañas de educación y formación medioambiental entre sus trabajadores con el objetivo de concienciar a estos y poder crear una cultura responsable dentro de la empresa. Podrían también, llevar a cabo actividades de reforestación de bosques ya que estos son necesarios para la humanidad y no quedarse únicamente en el uso de materiales que no procedan de bosques sostenibles. Por otro lado, otra estrategia medioambiental sería conseguir que todos sus centros ya sean de producción o de venta al público sean construcciones que hagan un uso eficiente de los recursos y que cuenten con sistemas que permitan ahorrar energía y agua. Estas estrategias permitirían a la empresa innovar, transformar su negocio, mejorar las inversiones y descubrir nuevas oportunidades comerciales.

Además como ya indicamos anteriormente, no deberían realizar solo este tipo de acciones tan superficiales y hacer otro tipo que fomente el uso de estas prendas disminuyendo sus precios o realizando descuentos por la compra de productos sostenibles y realizando más campañas publicitarias de educación de la sociedad y del sector de la industria textil en general para conseguir así que uno de los sectores más contaminantes lidere el cambio hacia una economía circular y en sintonía con nuestro planeta.

Nuestro grupo ha elegido tratar el tema de H&M ya que pensamos que es una marca realmente responsable con el medio ambiente, algo que es muy difícil de encontrar en el sector textil ya que las empresas dedicadas a la confección de ropa

son conocidas por sus múltiple polémicas tanto de carácter social, con los múltiples casos de explotación laboral, como de carácter medioambiental, donde para extraer los tejidos con los que se hace la ropa hace falta explotar inmensas cantidades de hectáreas de tierra cultivable con el gran gasto de agua y el vertido de químicos tóxicos que ello conlleva, además de las emisiones de aerosoles contaminantes derivadas de la producción de tintes usados en la producción de prendas.

A la hora de elegir las cuestiones a debatir, nos planteamos sobretodo la duda de si el sector textil, y H&M concretamente, se preocupaba realmente por el medio ambiente o si tan solo se trataba de una fachada para ocultar otros grandes problemas del sector y así poder limpiar su imagen. Investigando llegamos a la conclusión de que H&M es una empresa que realmente se preocupa por el bienestar ecológico y que está trabajando muy duro para que toda la industria textil funcione de manera responsable e intente reducir lo máximo posible el consumo de materias primas y la emisión de agentes perjudiciales para la naturaleza.

## BIBLIOGRAFÍA


H&M. 2020. *H&M España | Moda Online, Hogar Y Ropa De Niños | H&M ES*. [online] Disponible en: <https://www2.hm.com/es_es/index.html > [Consultado el 10 de Noviembre de 2020].

H&M. 2020. *70 Años De H&M: Descubre Lo Mejor De Su Historia | H&M ES*. [online] Disponible en: <https://www2.hm.com/es_es/life/fashion/featured-fashion/70-years-of-h-m--discover-the-best-of-the-archives.html > [Consultado el 10 de Noviembre de 2020].

Sustainability Report. hm group.com. 2020. *Sustainability Performance Report 2019*. [online] Disponible en: <https://sustainabilityreport.hmgroup.com/# > [Consultado el 12 de Noviembre de 2020].

Hendriksz, V., 2015. *¿Es H&M Realmente Tan Verde Como Dice Ser?*. [online] Fashionunited.es. Disponible en:<https://fashionunited.es/noticias/empresas/es-realmente-h-m-tan-verde-co-mo-dice-ser/2015102221438 > [Consultado el 12 de Noviembre de 2020].

About.hm.com. 2017. [online] Disponible en:<https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/countrysites/es/documents/Executive%20Summary%20SPAIN%20FINAL.pdf > [Consultado el 13 de Noviembre de 2020 ].

2020. *Moda Argentina*. [online] Disponible en: <https://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/entrevista-a-la-directora-de-comunicacion-de-moda-y-sostenibilidad-de-hm/ > [Consultado el 13 de Noviembre de 2020].

Revistacentroscomerciales.com. 2020. *El Sistema De Reciclaje Loop Transforma Las Prendas De H&M*. [online] Disponible en: <https://revistacentroscomerciales.com/editorial/El-sistema-de-reciclaje-Loop-transforma-las-prenda > [Consultado el 13 de Noviembre de 2020].

López, P., 2020. *De Viejo A Nuevo En Solo Unas Horas: H&M Se Sitúa A La Vanguardia Del Reciclaje De Ropa Con Su Sistema Revolucionario Loop*. [online] Trendencias.com. Disponible en: <https://www.trendencias.com/noticias-de-la-industria/viejo-a-nuevo-solo-unas-horas-h-m-se-situa-a-vanguardia-reciclaje-ropa-su-sistema-revolucionario-looop > [Consultado el 14 de Noviembre de 2020].

Reason Why. 2020. *H&M Lleva El Reciclaje De Ropa Un Paso Más Allá | Reason Why*. [online] Disponible en: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/hm-lleva-reciclaje-ropa-mas-alla > [Consultado el 14 de Noviembre de 2020].

Ana Diaz del Rio. 2020. *La Responsabilidad Social Corporativa En Moda - Caso H&M*. [online] Available at: <https://www.anadiazdelrio.com/responsabilidad-social-corporativa-en-moda/ > [Consultado el 14 de noviembre de 2020].

*Sustainability Performance Report 2019*. (2020). [Ebook]. Disponible en: https://sdd-pdf.s3.amazonaws.com/report-pdfs/2020/01557a6ef8a2d3e251a58c42ebbfe0b3.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJZQ4KYD2D35QKCDA&Expires=1605432536&Signature=z%2Fud9fqA2ATdT0J7%2FfjW0vo51A0%3D [Consultado el 14 de noviembre de 2020].

Muñiz, M. (2020). Todo lo que hay detrás de la colección Conscious de H&M, contado por su responsable de sostenibilidad. Disponible en: https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a31922672/hm-coleccion-eco-sostenible-vestidos-invitada-boda-secretos-entrevista/ [Consultado el 14 de noviembre de 2020].

# A PUNTADAS: UNA EMPRESA RENTABLE Y SOCIALMENTE RESPONSABLE

**Ana Lanero Carrizo** *(Universidad de León, España)*
**José Luis Vázquez Burguete** *(Universidad de León, España)*
**Eduardo Álvarez Álvarez**
**Ana Cuesta González**

**RESUMEN**

A Puntadas es un ambicioso proyecto social que nace de una inquietud personal, la de su fundadora, Rosa Escandell. Es una empresa social cuya misión es conseguir la inserción social y laboral de mujeres en riesgo de exclusión social mediante una empresa de confección textil industrial, que ofrece servicios y productos de primera calidad, con un diseño atractivo para el mercado y respetuosos con el Medio ambiente.

No busca solo vender sino una transformación más profunda, como indica el marketing social que podemos ver reflejado en A Puntadas, la cual no pretende llegar a la rentabilidad o el reparto de dividendos, sino que su misión social es más importante.

Ofrece su apoyo a los Diez Principios del Pacto Mundial: en materia de Derechos humanos, Derechos laborales, medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

La visión que tiene esta organización es convertirse en la empresa de referencia de un nuevo modelo empresarial sostenible, rentable y eficiente.

**ABSTRACT**

A Puntadas is an ambitious social project born of a personal concern, that of its founder, Rosa Escandell. It is a social enterprise whose mission is to achieve the social and labour insertion of women at risk of social exclusion through a textile clothing company, offering premium, market-friendly and environmentally friendly services and products.

It seeks not only to sell but a deeper transformation, as indicated by the social marketing that we can see reflected in A Puntadas, which is not intended to achieve profitability or dividend distribution, but its social mission is more important.

It offers its support for the Ten Principles of the Global Compact: on human rights, labour rights, the environment and the fight against corruption.

The vision of this organization is to become the reference company of a new sustainable, profitable and efficient business model.

## 1. INTRODUCCIÓN

A Puntadas es un ambicioso proyecto social que nace de una inquietud personal, la de su fundadora, Rosa Escandell, una empleada de banca nacida en Alicante, deseosa de encaminar su trayectoria vital hacia la cooperación. Como tantos otros proyectos sociales y empresariales, también surge de una conjunción de acontecimientos a veces imprevisibles que se encadenaron para llegar a lo que hoy es: una asociación sin ánimo de lucro que gestiona un programa de reinserción de mujeres, gestiona talleres de formación en confección textil dirigidos a mujeres en riesgo de exclusión y, desde sus inicios, incorpora el factor del diseño de productos y su comercialización con una visión empresarial, favoreciendo la profesionalización de las mujeres y la sostenibilidad de los proyectos emprendidos.

La trayectoria empresarial que toma la empresa está basada en los microcréditos. “La idea viene de mi trabajo en cooperación”, afirma Rosa. Esa trayectoria previa “ha marcado mucho la connotación empresarial que he aplicado luego al campo social”.

Lo que A Puntadas ha logrado es crear un marco totalmente profesional que diera la oportunidad a más colectivos en riesgo de exclusión, por lo que en noviembre de 2011 se fundó A Puntadas Empresa Social, S.L., un programa de reinserción de mujeres constituido como una empresa de confección textil ubicada en el Parque Empresarial de Elche. Detrás de esta SL. se pueden encontrar dos socios: Programa de Reinserción de Mujeres (70%) y la Fundación Juan Perán Pikolinos (30%).

Ofrece servicio de manufactura a empresas y organismos públicos: confección de todo tipo de artículos textiles como camisetas, uniformes laborales, bolsas, ropa deportiva, hogar, hostelería, productos de merchandising textil y no textil, etc.

**Figura 1.** Líneas de trabajo A puntadas

| CONFECCIÓN TEXTIL INDUSTRIAL EN SU TALLER | PRODUCTOS DE MERCHANDISING |
|---|---|
| ▪ **Uniformes laborales**<br>▪ **Bolsas de tela**<br>▪ **Polos, camisetas y sudaderas.**<br>▪ **Ropa deportiva**<br>▪ **Ropa infantil**<br>▪ **Ropa de travesía**<br>▪ **Ropa de hogar**<br>▪ **Colecciones de ropa al menor y retail**<br>▪ **Bolsos, mochilas y complementos textiles** | ▪ Mochilas<br>▪ Fundas de cuadernos<br>▪ Tazas<br>▪ Delantales<br>▪ Abanicos<br>▪ Bolígrafos<br>▪ Cuadernos y bloc de notas<br>▪ Chapas<br>▪ Gorras<br>▪ Llaveros |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de [ https://socialenterprise.es/]

Por supuesto destaca que al menos el 50 % de la plantilla ha de estar compuesta por mujeres en situación de exclusión social, y los beneficios se tienen que reinvertir en el proyecto social y el objetivo final, a los tres años como máximo, es que las trabajadoras pasen a la empresa ordinaria. “Es un tiempo suficientemente largo para que se conviertan en verdaderas profesionales cualificadas”, opina Rosa Escandell.

**Figura 2.** Evolución de la plantilla de trabajo A puntadas.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Total empleados | 9 | 10 | 13 | 13 | 15 | 15 | 14 | 15 |
| Empleados en inserción | 4 | 5 | 8 | 8 | 9 | 10 | 9 | 10 |

Fuente: [ https://socialenterprise.es/]

Para lograr los objetivos de Inserción han creado un Itinerario de formación y Orientación laboral que, comienza desde la llegada de las personas a la asociación promotora de la EI, PRM (Programa de Reinserción de Mujeres), en su mayoría mujeres, derivadas por diferentes organismos con los que colaboran.

Los Itinerarios de Inserción sociolaboral pueden durar un máximo de 3 años, durante todo este tiempo las trabajadoras, junto a la Técnica de Inserción sociolaboral (PTAS) y el Personal de Apoyo a la producción (PAAP), desarrollan esas

competencias sociolaborales necesarias para encontrar una adaptación y estabilidad en un futuro puesto de trabajo en una empresa ordinaria.

Estos itinerarios de larga duración son los que garantizan que sus beneficiarias, encuentren una estabilidad social y económica una vez abandonan sus recursos. Cabe destacar que para la selección de las mujeres colaboran también con los servicios sociales de todos los Ayuntamientos de Alicante.

**Orígenes y evolución de A Puntadas**

Los orígenes de A Puntadas están vinculados a los Talleres de formación en Confección textil que se impartían en el Penitenciario de Villena, en 2007, y en el Psiquiátrico Penitenciario de Foncalent, en 2011. Y en ese primer taller formativo surgió la marca comercial de la empresa, "Malas Meninas".

En 2009 se abrió un nuevo Taller fuera de las Instalaciones del Centro Penitenciario de Villena, ante la necesidad de atender a las mujeres cuando estas salen de la institución penitenciaria y también con el fin de cubrir a más mujeres de la provincia de Alicante que se encuentren en exclusión social. El Ayuntamiento de Alicante cedió un local para ello en la Zona Norte de Alicante.

De ahí crecieron hasta lo que son hoy, Talleres de formación en confección textil y Orientación laboral para cualquier persona en riesgo o situación de exclusión social de la provincia de Alicante, con el objetivo de la Inserción sociolaboral, que se imparten en las mismas instalaciones de A Puntadas.

PRM también cuenta con un Piso de Acogida, desde 2010, para aquellas usuarias que así lo necesiten.

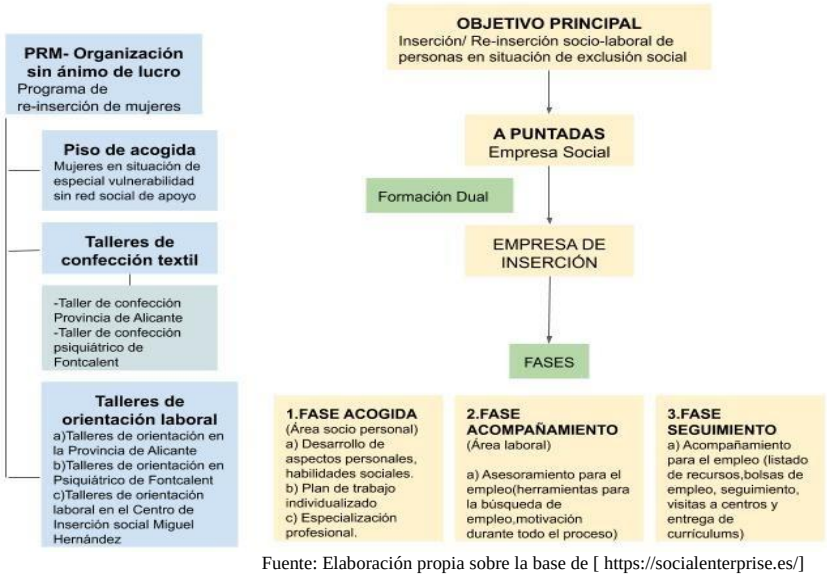
En 2012 la empresa recibió la calificación como empresa de inserción con carácter definitivo por parte del Servei Valencià de Formació i Ocupació (SERVEF).Y en 2013 la empresa recibió la homologación por parte del SERVEF como centro de formación obteniendo las usuarias certificados de profesionalidad en diferentes especialidades formativas relacionadas con la confección.

En 2014, se pone en marcha El Proyecto Mercado, un recurso de inserción laboral para una de las alumnas del Taller PRM, así como la propuesta para visibilizar todo el proyecto y la venta de los productos que se confeccionan en la Formación.

En 2018, PRM, en el proceso de afianzar su trabajo de intermediación laboral, se ha unido a la red de Agencias de Colocación (Agencia de Colocación nº 1000000237), a través de la cual trabaja con los y las usuarias del programa la búsqueda activa de empleo.

Por tanto, es una Empresa Social cuya misión es: conseguir la inserción social y laboral de personas en riesgo de exclusión social mediante una empresa de confección textil industrial, que ofrece servicios y productos de primera calidad, con un diseño atractivo para el mercado y respetuosos con el medio ambiente.

**Figura 3.** Organigrama de todo el proyecto global PRM – A Puntadas




Fuente: Elaboración propia sobre la base de [ https://socialenterprise.es/]

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Dado que A Puntadas es una empresa social, la misión social es más importante que la rentabilidad o el reparto de dividendos. Según la Comisión Europea, establece tres cualidades que se pueden encontrar en una empresa social y que por lo tanto A Puntadas cuenta con ellas: el objetivo del bien común es el motivo para su actividad comercial; reinvertir mayoritariamente sus beneficios en la consecución del objetivo social y, el método de la organización y el sistema de propiedad usa principios democráticos y participativos, enfocándose en la justicia social.

En esta organización se hace especialmente fácil el reconocimiento de prácticas sostenibles, social y medioambientalmente, por ejemplo. Así como el trato con otras empresas que compartan esas cualidades, ya que trabajan con empresas en Responsabilidad Social Corporativa (como Grupo Pikolinos, Panamá Jack, Cuplé…).

Además, los seres humanos necesitamos comunicarnos y vivir en sociedad, y esta no es ajena a como nos comportamos en ella. A lo largo de la historia en la evolución de las sociedades hay aspectos que en estos momentos se cuidan más. En este sentido se habla del llamado marketing social. Esta es una herramienta clave para esta empresa social, la cual no busca la individualidad (como muchas otras lo hacen), sino que busca el bien de la comunidad.

Así pues, la visión que tiene esta organización es convertirse en la empresa de referencia de un nuevo modelo empresarial sostenible, rentable y eficiente. Para ello, cuenta con unos valores característicos a seguir entre los que se incluyen:

1- Compromiso

2- Superación (Las personas que trabajan en la empresa y las que están en los talleres son mujeres que quieren superarse e integrarse en la sociedad).

3- Esfuerzo (Elemento clave para el desarrollo de las iniciativas de la empresa y que es por ello uno de los valores más respetados en la empresa).

4- Motivación

5- Equilibro (Factor que hace posible el buen funcionamiento de la empresa).

El objetivo social de la empresa, de acuerdo con sus estatutos es “la inserción, la integración y formación socio laboral de personas que presentan especiales dificultades de acceso al mercado laboral, por estar en situación de riesgo o exclusión social, con tránsito al empleo ordinario mediante el desarrollo de un proyecto personal de integración que les permita el acceso al mercado ordinario a través de la producción de bienes y servicios en el sector textil”. Como ya ha quedado reflejado, A Puntadas proporciona un evidente valor social al ofrecer formación y trabajo a mujeres especialmente vulnerables que se encuentran en situación de exclusión social.

**Figura 4.** Formación y trabajo de empleadas de A Puntadas.



Fuente: Facebook de A Puntadas

Pero, ofrece además otro tipo de valores que evidencian su diferenciación en relación a otras empresas del sector: el hecho de fabricar en España (para volver a recuperar el sector textil, sector tradicional en la provincia de Alicante), apoyan el comercio local, apuestan por la cercanía con sus clientes y proveedores para así contar con un menor impacto negativo al medio ambiente, menos transporte y, por tanto, menos emisiones de CO2 a la atmósfera.

También la utilización de materias primas de alta calidad y el disponer de certificados de trazabilidad tan importantes como el de GOTS Global Organic Textil Standard, mostrando así su compromiso por el medioambiente. La empresa

cuenta en su mayoría con unos clientes socialmente responsables que son conscientes que a través de su colaboración con A Puntadas S.L. están contribuyendo a la creación de un mundo más comprometido y solidario.

Apoyando el desarrollo local ya citado, centra su estrategia comercial en dos líneas de comercialización principales: por un lado, el trabajo destinado a otras empresas, clientes a los que ofrece todo tipo de servicios de confección textil, desde la elaboración de uniformes de trabajo, a regalos de empresa o la confección de productos que luego van a comercializar bajo su marca. Actualmente disponen de una cartera sólida de clientes que pretenden seguir incrementando gracias a su cercanía, flexibilidad, diseño, profesionalidad y el ofrecer productos con sello "Hecho en España".

La segunda línea comercial es una marca propia: Malas Meninas: una marca que se halla en proceso de relanzamiento y que se dedica a los productos textiles especializados en el subsector de Home & Life Style (hogar y estilo de vida). Representa un cambio en la forma de hacer moda, poniendo en el mercado una oferta acorde con la filosofía de s. XXI, que combina valores de profesionalidad y diseño, con un alto compromiso social y medioambiental.

**Plan comercial de A Puntadas:**

Su Plan de Negocio actualmente, para 2019-2020, se centra en conseguir un crecimiento de la empresa a través de mantener la Línea actual de negocio con empresas privadas, mientras continúan avanzando en afianzar la relación empresarial con la administración pública; aprovechando las políticas de contratación pública con empresas que incluyen la concienciación social y medioambiental, como es su caso.

Así se apoyan en las últimas leyes como, la Ley de Contratos del Sector Público (TRLCP), Ley 9/2017, de 8 de noviembre, que incluye a las Empresas de Inserción en las reservas de contratos de las administraciones públicas, y la Ley 18/2018 de Responsabilidad Social de la Generalitat Valenciana.

-APOYO A LOS DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL: en materia de Derechos humanos, Derechos laborales, Medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

**Figura 5.** Los Diez Principios del Pacto Mundial.




Fuente: [https://www.amavir.es/]

Esto es especialmente importante sobre la empresa, y así pues, tal y como lo expresa Rosa Escandell (administradora única) expresan su apoyo y el grado de implementación de estos Principios en el marco de su área de influencia.

Además, están comprometidas con la difusión de los principios e informar de ese compromiso a sus clientes, beneficiarios y demás stakeholders. Su participación en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas incluye en la medida de sus posibilidades las siguientes acciones:

→ Participar en redes locales del Pacto Global.

→ Unirse y/o proponer proyectos de asociación.

→ Unirse y/o apoyar iniciativas y líneas de trabajo especiales.

→ Participar en eventos globales, regionales y locales.

Reconocen también que un requisito clave para participar en el Pacto Mundial es el envío anual del Informe de Progreso que describe los esfuerzos de la organización para apoyar la implementación de los diez principios y para involucrarse.

Apoyan la transparencia y la rendición de cuentas, por ello en las siguientes líneas se expresará el progreso de las medidas prácticas que llevan a cabo para cumplir con los diez principios establecidos:

Apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente.

Este puesto de empleo no sólo ha cambiado la vida de estas personas, sino las de todos los miembros de la familia y su entorno más cercano, siendo en muchos casos mujeres cabeza de familia o de hogares monomarentales.

Las personas que engloban dentro de esa descripción de a personas en situación de especial vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social, de colectivos son:

**Figura 6.** Personas en riego de exclusión social a las que A Puntadas da una oportunidad laboral.

| | | |
|---|---|---|
| **- Personas procedentes de los Servicios Sociales de los diferentes Ayuntamientos de la provincia de Alicante.** | **- Personas migrantes, con otras nacionalidades, culturas y religiones.** | **- Mujeres "cabezas de familia", solas y con hijos a cargo.** |
| **- Perceptores de Rentas Mínimas de Inserción.** | **- Personas migrantes en situación irregular que consiguen regularizar su situación gracias a este empleo.** | **- Mujeres que han sufrido situaciones de violencia de género y, en otros casos, violencia doméstica.** |
| **- Personas que no tienen los requisitos para acceder a las prestaciones.** | **- Internos de Centros penitenciarios cuya situación penitenciaria les permita acceder a un empleo.** | **- Personas que buscan una reconversión profesional.** |
| | | **- Personas mayores de 45 años que no encuentran una salida en el actual mercado laboral.** |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de [ https://socialenterprise.es/]

Y ya se han obtenido grandes logros como: desde 2011 han trabajado más de 100 personas, entre personal de dirección, técnico y trabajadoras con un Itinerario de Inserción sociolaboral. Y más concretamente, desde sus inicios en 2012 han pasado por A Puntadas más de 50 mujeres que han tenido acceso a un empleo digno, y les ha permitido salir de la situación de exclusión social en la que vivían.

- **Poner la atención y el desarrollo en el cumplimiento de las normas laborales.**

Se sabe que, en el sector textil, se trabajaba bajo el paraguas de la economía sumergida, en condiciones de precariedad laboral en muchas ocasiones. Esto por supuesto no refleja los valores de A Puntadas, la cual cuenta con unas instalaciones óptimas para el desarrollo de la actividad industrial, de seguridad y salud, donde los empleados se rigen por la normativa establecida en el Convenio de profesionales de la Confección textil y el Plan de Prevención de Riesgos Laborales del sector.

Además, las trabajadoras disfrutan de un entorno de trabajo muy favorable, con contratos remunerados en los que se incluye una formación profesional especializada y homologada por el Centro de empleo Servef (Formación Dual).

En A Puntadas más del 90% de los trabajadores son mujeres, y en la mayoría de los casos con hijos a cargo, se las apoya para que sus hijos y entornos familiares se encuentren en buenas condiciones. Para ello establecen políticas de igualdad y conciliación familiar que permiten que las trabajadoras acudan a su puesto de trabajo atendiendo del mismo modo a sus necesidades familiares.

Algunos de los logros que han conseguido gracias a esta responsabilidad social con la que cuenta la empresa para sus trabajadoras son:

-Desde la Asociación de Empresarias profesionales y Directivas de la Provincia de Alicante (AEPA), en 2016, reconocen el trabajo de A Puntadas en materia de igualdad de género y le otorgan un Sello de Igualdad.

-Y, en el 2017, la Concejalía de Igualdad del Ayuntamiento de Elche otorga a A Puntadas un sello distintivo como Empresa Conciliadora.

- **Protección y cuidado del Medio Ambiente, y potenciar medidas innovadoras para ello.**

Gracias a las alianzas empresariales con entidades que comparten valores éticos y medioambientales similares, A Puntadas genera un entorno empresarial sostenible, colocando en el mismo nivel de importancia el diseño y la calidad de los productos, la responsabilidad social y medioambiental, bajo el compromiso de reducir al máximo la huella climática.

Así vemos como por su parte trata de incentivar un consumo socialmente responsable. Y así además podemos observar cómo esta empresa cuenta con un **modelo de negocio sostenible con impacto social**.

No hay que perder de vista el hecho de que A Puntadas cuenta con el Certificado GOTS, que es la norma líder a nivel internacional, para el procesamiento de textiles hechos con fibras orgánicas. Es la herramienta que les permite controlar los procesos productivos, propios y de sus proveedores, asegurándose así que los productos químicos utilizados, como colorantes y auxiliares, los accesorios y planta de tratamientos lleven una supervisión, con sistemas de seguridad de calidad y auditorías que realizan anualmente la organización IWG (Global Organic Textile Standard International Working Group).

- **Prevenir y evitar la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.**

Para esta empresa es especialmente relevante que sus clientes sepan que, al trabajar con ella hacen una apuesta por los derechos humanos, el comercio ético, las prácticas de trabajo y de empleo óptimas, las cuestiones ambientales y la transparencia. Y así lo expresa Rosa Escandell, su fundadora y administradora única[51].

**Figura 7.** Rosa Escandell, en el medio y Silvia Alfonso, izq., Insertora Laboral. En las instalaciones de A Puntadas.




Fuente: [https://www.youtube.com/watch?v=GivMKC437j4]

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Es compatible ser una empresa con beneficios (rentabilidad) y que sea a la vez una empresa social?

En la actualidad, escuchamos y debatimos sobre las bondades del propósito empresarial pero no sabemos realmente de qué estamos hablando: ¿un nuevo compromiso en las empresas?, ¿una variable más de marketing?, ¿algo que incrementa la productividad y satisfacción de los trabajadores?

Hay estudios publicados por consultoras que demuestran la relación entre la empresa, su propósito y su rentabilidad. Ninguno de ellos dice que el purpose o Capital P carezca de valor. Tampoco hace falta entrevistar a 2.500 directivos para explicar por qué el propósito empresarial es rentable social, medioambiental y económicamente. Hay innumerables ejemplos exitosos de empresas sociales que son la vanguardia de un movimiento empresarial que crece exponencialmente porque alinear propósito y actividad empresarial es efectivo estratégicamente.

[51] Recomendable ver vídeo de YouTube dónde Rosa explica todas las prácticas de la empresa. [https://www.youtube.com/watch?v=GivMKC437j4]

Hablando de España en concreto, que, en países como Reino Unido o EEUU, el propósito esté más generalizado es un indicador de hacia dónde deberíamos ir y hacia dónde vamos. Social Enterprise UK, la mayor comunidad de empresas con misión social del Reino Unido, agrega a unas 70.000 empresas con misión social.

En líneas generales, y desde una perspectiva más a largo plazo, crear valor social y medioambiental es crear retorno económico porque el dinero es una medida de valor.

Existen artículos donde se explica que ese propósito es rentable y que no se trata de que la empresa se convierta en una ONG sino de acercar los retos sociales y medioambientales hacia el centro de la toma de decisiones, por eso hablan del ADN social de las organizaciones.

**Cuestión 2.** ¿Se aplica de la misma manera el marketing en una empresa lucrativa que en una no lucrativa?

El concepto de marketing se debería mantener tanto en organizaciones lucrativas como en no lucrativas, existiendo entre ambas una diferencia importante: el fin principal de las primeras es crecer y obtener una rentabilidad, las segundas tienen un fin social, actúan en interés de la comunidad y sin ánimo de lucro.

Algunas de las diferencias más significativas de las empresas no lucrativas con el resto de empresas: son menos propensas a tomar riesgos en su gestión al no disponer de un margen de beneficios suficiente, por lo que les cuesta más anticiparse o adaptarse a los cambios del entorno. Su gestión no suele basarse en investigaciones de mercado, que no pueden ser costeadas, por lo que se hace difícil segmentar y dirigirse hacia aquellos grupos que puedan tener proyecciones de crecimiento, el elemento del marketing mix, precio, no suele utilizarse como instrumento para influenciar el comportamiento del consumidor.

La política de marketing mix ha de tener 3 objetivos básicos:

- ➔ Atracción de recursos, al coexistir dos tipos de productos, uno dirigido a los donantes y otro para los clientes, este producto o servicio tiene un componente intangible (bienestar, orgullo, satisfacción personal, compromiso…) que el marketing tendrá que percibir y satisfacer.
- ➔ Distribución de esos recursos, en el transcurso de esta actividad se realizarán dos funciones, mediante los canales de distribución se proveerá de un lugar para la entrega de los productos y de un lugar donde informar. Es de gran importancia que este tipo de empresas tengan una buena opinión pública.
- ➔ Persuasión, mediante los programas de comunicación se tratará de persuadir y también de atraer, es esencial que los donantes desarrollen lealtad y fidelidad además de mantenerlos motivados.

Algunos de los canales que utilizan las organizaciones son, la publicidad de masas para llegar a un gran número de diferentes tipos de pequeños donantes, el marketing directo con el correo (direct mail) para llegar a otro tipo de donantes más seleccionados con sus revistas, periódicos o cartas de información fomentando el sentimiento de pertenencia al grupo, sea cual sea la forma de hacer llegar el mensaje de la misión de la organización, el principal objetivo de éste ha de ser siempre descubrirle al donante una razón para dar.

**Cuestión 3.** ¿Cómo se consigue el éxito en las organizaciones no lucrativas?

La organización debe tener un cierto margen para poder tomar riesgos en adaptarse a los cambios del entorno, renovar sus productos o servicios y tener un plan de contingencias.

A nivel estratégico y táctico consigue unos objetivos claros para cumplir la misión para la que la organización ha sido creada, el fin social que pretende alcanzar. Una de las mayores dificultades de las empresas sin ánimo de lucro, ya que tiene objetivos no financieros es que la orientación hacia los clientes puede entrar en conflicto en el corto plazo con el largo plazo refiriéndonos a la misión organizativa.

Debe tener tanta importancia la captación de recursos como la distribución de los mismos, es decir, conseguir organizaciones donante-cliente-orientadas, no sólo donante-orientadas. Se deben proponer acciones de marketing que estén basadas en actitudes éticas y socialmente aceptadas, al menos por los grupos a los que van destinadas.

Consigue enlazar las expectativas de los donantes con las expectativas de unos usuarios cada vez más exigentes, para ello es necesario conocerlas, por lo que se hace imprescindible un análisis de los stakeholders para desarrollar el plan de marketing.

Que sea capaz de ofrecerle al donante beneficios reales como contraprestación a sus contribuciones, la empresa además de ofrecer productos en ocasiones se presenta ella misma como producto o servicio.

Es capaz de decir no a ciertas atractivas ofertas de donaciones que podrían perjudicar su actual gestión, y desviar a la organización y a sus recursos de su actual misión, a su vez está abierta a cooperaciones con otras instituciones, a compartir recursos para poder ser más competitivas y de esta manera conseguir un beneficio mutuo.

Tiene en cuenta no sólo a sus competidores directos sino también a sus indirectos. Además, el plan de marketing debe ser lo suficientemente flexible para reaccionar ante cambios en su competencia e incluso anticiparse a los mismos.

La organización no lucrativa debe cuidar las relaciones con los medios, reforzando así la opinión pública además de tener informados a éstos últimos, es imprescindible que la labor social y la reputación de la empresa se mantenga inquebrantable.

**Figura 7.** La vicepresidenta del Consell y consellera de Igualdad y Políticas Inclusivas, Mónica Oltra, visitando las instalaciones de A Puntadas.



Fuente: [https://www.elperiodic.com/elx/oltra-destaca-valor-empresa-social-puntadas_606122]

## 4. CONCLUSIONES

En la actualidad no estamos acostumbrados a ver que la mayoría de las empresas sigan unas políticas sociales y medioambientales ejemplares y a la vez consigan rentabilidad y crecimiento en el mercado como hemos podido observar en A Puntadas. Si bien es cierto que no es una empresa grande, ha ido creciendo año a año según sus capacidades.

Resulta especialmente relevante como una ex trabajadora de la banca, Rosa Escanbell, decide dejar su trabajo y emprender un proyecto empresarial y a la vez social, pensando en las personas excluidas de su localidad. Así aprovechando sus conocimientos, en un breve plazo de tiempo, Rosa pasó de gestionar dinero de los que tenían mucho, a gestionar dinero de los que tenían poco.

“Hay que darle un vuelco al concepto de la moda, pensando que se puede crear una empresa que sea socialmente responsable y a su vez sea rentable. Hay otra manera de hacer moda más allá del fast fashion y el consumismo”. Para ella además todo ello siempre pensando en ayudar a mujeres con dificultad, en situación de exclusión “y con el objetivo primordial de crear empleo y un empleo que otorgue independencia”, decía Rosa. Esto debería hacer reflexionar a este gran sector, el cual sostiene y condiciona a muchas personas y familias e incluso a toda la sociedad indirectamente. Y puede que cada vez se esté concienciando más a ese tipo de empresas que no comparten los valores de A Puntadas, a ir tomando ejemplo, e ir introduciendo marketing social, prácticas sostenibles medioambientalmente y socialmente… Y todo ello sin renunciar a la rentabilidad de la empresa (como se puede ver en este caso).

Bien es cierto que actualmente se han complicado las cosas, se puede afirmar que el 70% de organizaciones sin ánimo de lucro en España prevé que sus ingresos se reduzcan notablemente tras la crisis originada por el COVID-19 lo que, en consecuencia, hará peligrar su actividad para colaborar en la lucha contra la pandemia, según un estudio realizado por Fundación Deloitte, en colaboración con la Asociación Española de Fundraising y Fundación lealtad.

Y además debido a la situación de emergencia sanitaria económica y social que estamos viviendo, el papel de las organizaciones sin ánimo de lucro está siendo primordial para hacer frente a los retos que se plantean en este contexto excepcional. Han tenido que acogerse a las medidas especiales para mitigar los efectos de la pandemia, situación de ERTE

combinada con reducción de empleo, en general han tenido que tomar decisiones que afectan a su plantilla y a su estructura organizativa. Ninguna quiere abandonar su misión y piden colaboración pública y privada para poder seguir atendiendo a las personas beneficiarias.

A pesar de que, A Puntadas, igual que el resto de organizaciones, debe hacer frente a una situación sin precedentes, ha sabido adaptarse y seguir persiguiendo la misma misión que tiene desde sus inicios.

Y lo más importante a tener en cuenta es que, aunque ahora sea más complicado emprender proyectos empresariales comprometidos con prácticas sostenibles y con impacto social, es el momento en el cual son más imprescindibles. Y por supuesto las empresas que ya llevan un tiempo en este sector (y en todos), deberían también ir adaptándose a estas políticas sostenibles, hasta por fin cambiar las tornas y conseguir la mayoría de las empresas adapten sus modelos de negocio y sean sostenibles con impacto social. Asimismo, además se conseguiría incentivar cada vez más a un consumo responsable.

Por todo esto, nos resulta admirable la labor que realiza A Puntadas proporcionando un destacable valor social al ofrecer formación y trabajo a mujeres especialmente vulnerables que se encuentran en situación de exclusión social, además de ser una organización comprometida en materia de Derechos humanos, Derechos laborales, Medio ambiente y la lucha contra la corrupción apoyando los principios del Pacto Mundial.

Consideramos que es necesario en los tiempos que corren que existan este tipo de modelos de negocio similares a este, sostenibles, comprometidos y solidarios.

Y por supuesto no solo empresas u organizaciones no lucrativas deberían implementar este tipo de políticas en el modelo empresarial, sino que todas podrían. Ya hemos observado en el caso de A Puntadas cómo es posible obtener rentabilidad ofreciendo productos y servicios de primera calidad, siendo con un diseño atractivo para el mercado y respetuosos con el medio ambiente. Como este caso hay muchos, y lo ideal sería que cada vez se fueran sumando cada vez más y más y más…

## BIBLIOGRAFÍA

W. (2020, 14 febrero). A Puntadas, modelo de inclusión social y empresa sostenible. Recuperado de https://economia3.com/2016/06/05/75304-a-puntadas-modelo-de-inclusion-social-y-empresa-sostenible/

Quintana Navarro, A., 2020. Dirección De Marketing.

A Puntadas - La marca de moda que impulsa a mujeres en exlusión. (2019, 18 mayo). Recuperado de https://socialenterprise.es/programas/empresas-sociales-espana/a-puntadas-moda-mujeres-exlusion/

España, S. E. (2019, 30 julio). El propósito en la empresa es rentable I Cómo integrarlo en tu empresa. Recuperado de https://socialenterprise.es/proposito-empresa/

A puntadas empresa social. (2019, 22 agosto). Recuperado de https://premiosin4.es/empresas/puntadas-empresa-social/

Pactomundial, P. (2019, 11 abril). Red Española del Pacto Mundial – Responsabilidad Social Empresarial RSE – Desarrollo Sostenible y Sostenibilidad Empresarial. Recuperado de https://www.pactomundial.org/red-espanola-del-pacto-mundial

Europa press. (2020, 28 mayo). El 70% de organizaciones sin ánimo de lucro en España ve peligrar su actividad contra el Covid al reducirse... Recuperado de https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-70-organizaciones-animo-lucro-espana-ve-peligrar-actividad-contra-covid-reducirse-ingresos-20200528140752.html

Sánchez, A. P. (2017, 4 septiembre). Malas Meninas, una marca «made in Spain» inspirada por Velázquez. Recuperado de https://www.libremercado.com/2016-05-26/malas-meninas-una-marca-made-in-spain-inspirada-por-velazquez-1276574751/

# ECOALF, PIONEROS EN MODA SOSTENIBLE

**Ana Lanero Carrizo**
*(Universidad de León, España)*
**César Sahelices Pinto**
*(Universidad de León,España)*

**Irene Fontana**
**Javier Galán Vazquez**
**Jose Ángel Nistal Alvarez**

**RESUMEN**

La empresa elegida para la realización de este caso es Ecoalf, fundada en 2009 por Javier Goyeneche. El concepto detrás de esa marca viene del nacimiento de sus hijos, por los cuales quería crear una marca de ropa 100% sostenible sin utilizar los recursos naturales del planeta de manera indiscriminada, para garantizar las necesidades de las futuras generaciones; así que produciendo materiales reciclado de la misma calidad, diseño y propiedades que los tradicionales. Una visión que, para la empresa, va más allá de los negocios. Desde el 2014 la compañía ha ganado muchos **premios** y reconocimiento por su atención en el medio ambiente, en particular en el 2020 Ecoalf ha obtenido el premio "Emilio Castelar a la defensa de las libertades y el progreso" por su constante defensa de la Economía Circular y la Sostenibilidad y Javier Goyeneche además ganado el premio a los Innovadores Sociales por revolucionar la industria de la moda y liderar el cambio hacia un futuro sostenible. "Queremos llamar la atención mostrando cómo una marca de ropa puede hacer algo importante para nuestro planeta".

**ABSTRACT**

The company chosen to carry out this case is Ecoalf, founded in 2009 by Javier Goyeneche. The concept behind this brand comes from the birth of his children, for whom he wanted to create a 100% sustainable clothing brand without using the planet's natural resources indiscriminately, to guarantee the needs of future generations; he did that trying to producing recycled materials of the same quality, design and properties as traditional ones.

A vision that, for the company, goes beyond business. Since 2014 the company has won many awards and recognition for its attention to the environment, in particular in 2020 Ecoalf won the "Emilio Castelar Award for the defence of freedom and progress" for its constant defence of the Circular Economy and Sustainability, and Javier Goyeneche also won the Social Innovators Award for revolutionising the fashion industry and leading the change towards a sustainable future. "We want to draw attention to ourselves by showing how a clothing brand can do something important for our planet".

## 1. INTRODUCCIÓN

En este proyecto os vamos a hablar de la empresa Ecoalf, actividad nacida en 2009 gracias a Javier Goyeneche tras el nacimiento de sus hijos y el número de aportes recibidos de la naturaleza y el mundo que le rodea. La idea de hacer ropa con material reciclado pero de excelente calidad, de respetar lo abstracto y explotar la industria de la moda para promover ideas de sostenibilidad, sigue siendo hoy, después de 10 años, el foco de atención de Ecoalf.

La voluntad de Goyeneche es precisamente la de llevar a cabo a través de la moda, que es una de las realidades industriales más importantes del mundo y con la peculiaridad de tener una gran influencia en las personas, sus ideas sobre cómo cada uno de nosotros puede hacer algo por nuestro planeta, que desde hace algún tiempo nos envía peticiones de ayuda.

En 1995 Javier poseía una marca alternativa, Fun & Basics, especializada en bolsos y accesorios de moda contemporánea; poco a poco se frustró con la cantidad de residuos que vio que se producían en la industria de la moda, por eso se embarcó en la misión de crear un concepto completamente nuevo que combinara su sensibilidad para el diseño y la comprensión del consumidor de la moda con lo último en materiales reciclados. Así en 2009 nació Ecoalf

Bajo su dirección, la empresa ha crecido de forma constante y ahora produce una colección completa de estilo de vida de ropa exterior, ropa de baño, ropa informal, zapatos y accesorios. Javier ha expandido estratégicamente la distribución de Ecoalf para incluir muchas de las más prestigiosas tiendas departamentales y minoristas especializadas del mundo.

Invirtiendo en I+D y viajando por todo el mundo, empezó a identificar los recursos de fabricación ideales, y empezó a construir cuidadosamente los cimientos que se convertirían en Ecoalf.

Goyeneche pasó los tres primeros años en la búsqueda y desarrollo de tejidos. El problema fue que cuando se abasteció del mercado de materiales reciclados la oferta era pequeña y de muy mala calidad. La mayoría de las telas sólo contenían un porcentaje muy pequeño de material reciclado (15-20%). Así que se encontró con la necesidad de empezar a crear asociaciones con fábricas para desarrollar telas, forros, correas, etiquetas y cordones utilizando materiales reciclados.

A lo largo de los años, esta marca ecológica ha experimentado una notable expansión: en 2012 abrió Goyeneche su primer showroom y oficina en Madrid, luego tuvo la oportunidad de colaborar con importantes y conocidas empresas como Apple, y sigue desarrollando nuevas alianzas estratégicas para mantener su posición de líder en moda y accesorios hechos a mano con material reciclado.

Un día Goyeneche, se embarcó en un viaje en el que se dio cuenta de toda la basura que llegaba a estar en contacto con el pescado que capturaban los pescadores en sus redes, fue entonces cuando empezó a plantearse la posibilidad de aprovechar esos residuos de alguna manera, como se explica a continuación.

En 2015 nació la Fundación Ecoalf, una organización sin ánimo de lucro, cuyo principal objetivo se logra gracias a la iniciativa "*Upcycling the Oceans*". Esta iniciativa tiene tres objetivos: eliminar de nuestros océanos los desechos que dañan los ecosistemas marinos (gracias al buen hacer de alrededor de 3.000 pescadores que recogen la basura de sus redes y la depositan en contenedores que facilita Ecoalf); reciclar los residuos a través de la economía circular haciendo que proporcionen un segundo uso, a través su fuerte decisión marcada por la inversión en I+D combinada con sostenibilidad; y por último concienciar sobre el problema global que supone la basura marina. A pesar de que comenzar este proyecto fue una tarea difícil, Ecoalf consiguió financiación y todo esto fue tomando mayor envergadura. Actualmente la Fundación Ecoalf colabora con socios locales para el desarrollo de Upcycling the Oceans España, Grecia y Tailandia. Desde el 2015 ha recuperado 500 toneladas de basura marina.

Ecoalf, es también la primera marca de moda en España en convertirse en B Corp™, en 2018, gracias a su compromiso con las personas y el planeta. El certificado B Corps tiene como objetivo inspirar a todas las empresas a redefinir lo que significa ser una empresa de éxito. Las empresas que poseen esta certificación son reconocidas por el hecho de que su objetivo es ser las mejores para el mundo, y no las mejores del mundo.

El fundador está muy relacionado con sus ideas y sus principios que expresa con estas palabras:

*PERSONAL STATEMENT*

"Quería crear una marca de moda realmente sostenible y pensé que lo más sostenible era no seguir utilizando los recursos naturales del planeta de manera indiscriminada, para garantizar las necesidades de las futuras generaciones".

**Figura 1.** Pantalla de la página web oficial de Ecoalf®



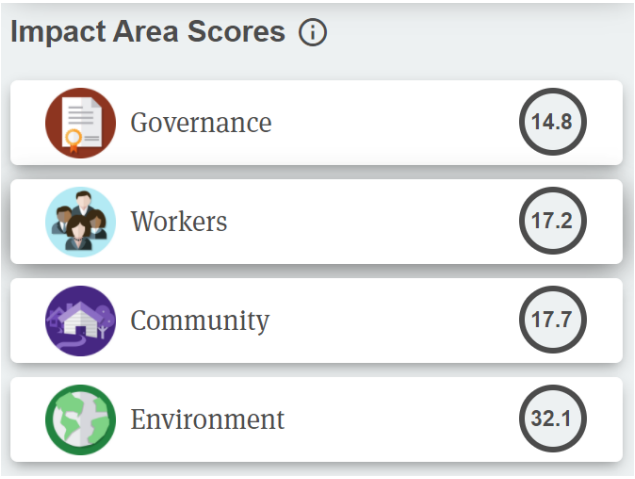

Fuente: [https://Ecoalf.com/es/], a fecha 01/11/2020.

**Figura 2.** fundas para ordenadores, requerida da Apple



Fuente[https://noticias.infocif.es/noticia/Ecoalf-la-moda-sostenible-espanola-en-la-que-confian-apple-y-gwyneth], a fecha 06/11/2020.

**Figura 3.** B Impact Score




Fuente[https://bcorporation.eu/directory/Ecoalf-recycled-fabrics-sl], a fecha 06/11/2020

## 2. DESARROLLO DEL CASO

### 2.1 Punto de partida

La industria de la moda, cuando hablamos de la dirección estratégica de Marketing, es el principal ejemplo de una conducta proactiva que una organización puede utilizar para buscar una ventaja competitiva.

De hecho, la moda es capaz de influir en su entorno y en otras variables del mercado para modificar la demanda de los consumidores.

Hoy en día son principalmente las grandes marcas las que imponen la "moda", entendida como una mera tendencia y estilo.

Por lo tanto, la situación inicial con la que se encontró Ecoalf presentó una oportunidad en un momento adecuado, un hueco en el mercado: utilizar la moda como medio de comunicación de ideas que van más allá de las tendencias, algo que quiere influir en el estilo de vida de las personas.

En particular, Javier sintió la necesidad, como resultado de su experiencia personal, de introducir en el mercado un producto que llevará a la reflexión y a un cambio de actitud en las personas. Con Ecoalf decidió acercar y buscar una complementariedad entre la moda y la ecosostenibilidad.

Tomando como referencia las grandes marcas y la alta costura, sabemos que en estas empresas la atención se centra en la calidad de sus productos, así como en el ahorro en costes, lo que puede llevar al uso de materiales refinados y a no prestar atención a los residuos.

Si consideramos las marcas más baratas de los grandes minoristas, la calidad no es tan importante y, por lo tanto, el origen y el tipo de materiales o el ciclo de producción no son aspectos clave de estas organizaciones.

### 2.2 Innovación en materias primas

Ecoalf ha decidido abordar el mercado con productos 100% reciclados, en particular utilizando material derivado de residuos encontrados en los mares. La política que sigue la empresa es utilizar los recursos naturales en las cantidades más pequeñas posibles.

Los materiales que más utiliza son:

- Poliéster reciclado: En particular, utilizando PET reciclado Ecoalf es capaz de reducir el consumo de agua en sólo un 20%, el consumo de energía en un 50% y las emisiones de CO2 en un 60%* (*datos estimados de PET reciclado entre los poliésteres convencionales). El poliéster también favorece la economía circular, ya que puede reclinarse varias veces.
- Nylon reciclado: El nylon reciclado permite una reducción considerable del número de pasos en el proceso de producción en comparación con los procesos convencionales utilizados en el nylon. Además, el doble de veces el uso de nylon reciclado permite reducir las emisiones de CO2 y el consumo de agua; incluso este material puede ser reciclado de nuevo al final de su ciclo de vida.
- Algodón reciclado: El algodón y su proceso de cultivo es una de las principales causas del consumo excesivo de los recursos hídricos del planeta; además, la producción de algodón se lleva a cabo en países subdesarrollados donde la población sufre de falta de agua potable. Por lo tanto, el algodón es una fibra de alta calidad, pero cara en términos de consumo de agua. Por esta razón, Javier está tratando de implementar el uso de contadores reciclados, reducir el proceso de teñido y el impacto en las fuentes de agua.
- Lana reciclada: actualmente, la lana de recilata no es de gran calidad, por lo que Ecoalf se está moviendo para implementar los procesos de selección y procesamiento de la materia prima.
- Neumáticos reciclados: El resultado de 2 años de investigación y desarrollo e innovación a través de una colaboración con Signus y el Centro Tecnológico del Calzado de La Rioja (CTCR) ha permitido establecer un proceso de reciclaje de neumáticos, que permite disponer de un producto 100% ecológico, diseñado, desarrollado y fabricado en España.
- Posos de café postconsumo: Gracias a la colaboración con la empresa de patentes para la transformación de los posos de café en pellets con propiedades técnicas, Ecoalf es capaz de insertar acabados en prendas que normalmente requieren tratamientos químicos.

**Figura 4**. Procesamiento de PET



Fuente [https://youtu.be/SAy2n6I5sao]

### 2.3 Estrategia de la empresa

La estrategia básica de desarrollo que sigue la empresa es la de diferenciación. Siguiendo esta estrategia, la empresa logra obtener su ventaja competitiva, y en base a ella lleva a cabo el resto de sus acciones.

Ecoalf se diferencia de sus competidores por ofrecer ropa al mismo tiempo que colabora con el medio ambiente, si bien algunas otras empresas de la competencia también se promocionan por ello, ninguna lo hace como Ecoalf, pues es considerada 100% sostenible.

La empresa pone su principal centro de atención en la fase de producción, con un aprovisionamiento de residuos y otros materiales o ropa ya usados, y utilizando recursos de forma sostenible para así garantizar su uso a las futuras generaciones; además del proceso productivo, la empresa no se olvida de las demás fases, como es el transporte de sus productos, pues la contaminación que se produce en el mismo es considerable, por lo que se intenta vender a través de la página web optimizando los desplazamientos, o también mediante ventas locales.

Apoyándose en esta colaboración sostenible con el medio ambiente, la empresa consigue obtener una disposición a pagar un precio superior, por parte de sus clientes, pues éstos a menudo son personas concienciadas con el desarrollo sostenible. Al mismo tiempo, la empresa consigue mantener a unos clientes satisfechos y que alcanzan un alto grado de fidelización

Por otro lado, y respecto a la posición competitiva que la empresa ocupa, Ecoalf se sitúa como líder en moda y accesorios hechos a mano con material reciclado, manteniendo alianzas para no perder esta posición dominante.

### 2.4 Marketing mix

En lo que respecta a este apartado, se ha endurecido la legislación medioambiental, lo que ha provocado una modificación por parte de las empresas de sus productos para poder adaptarlos a las nuevas necesidades presentes y futuras. A continuación hablaremos de las 4 variables del marketing mix y cómo afectan a la empresa.

**Producto ecológico**. Se entiende por productos ecológicos, aquellos bienes o servicios que durante su ciclo de producción deben de perjudicar lo menos posible al medio ambiente, es decir, se tienen que utilizar los recursos mínimos necesarios. Además, se deben generar los menores residuos posibles con una tecnología eficiente en este sentido, todo ello sin afectar al propio producto.

En el caso de la industria textil, se ve muy afectada. Los rápidos cambios en las modas, suponen la fabricación constante de nuevos productos, con todo lo que ello implica en el proceso industrial y logístico: nuevas materias primas, residuos, empleo de baja calidad, etc.

Actualmente, las empresas del sector están utilizando dos prácticas respecto a esto. La empresa Ecoalf también utiliza ambas:

- Recycling: consiste en crear productos que tienen alguna relación con el anterior producto al que se le ha dado una nueva vida. Pueden ser productos de segunda mano o productos textiles que se trituran y se convierten de nuevo en ropa.
- Upcycling: se diseñan y crean productos textiles con materias primas sostenibles recicladas (plásticos, otros residuos..) de manera que se crean nuevos productos con materias primas que no tendrían ningún valor después de su uso principal.

**Precio sostenible**. El precio debe reflejar el valor superior para estos consumidores eco-friendly, pero esto también es un factor bastante limitante en estos productos. Una alternativa es modificarlo a la baja utilizando materias primas recicladas, que hacen que los costes al inicio de la fabricación sean menores, y ayuden a bajar el precio de venta final. Como se ha mencionado en el apartado anterior, Ecoalf incorpora también este tipo de productos en la práctica conocida como *Upcycling*.

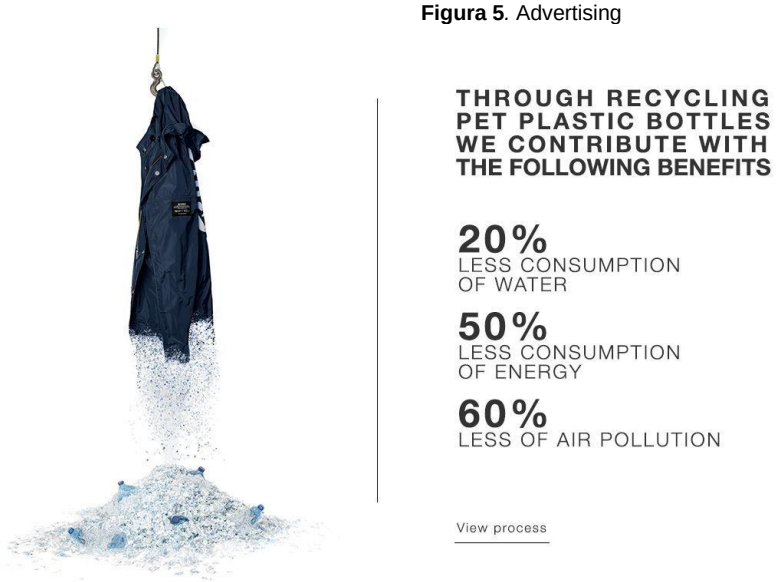
En relación a este apartado, podemos dirigirnos con productos básicos, destacando nuestra imagen medioambiental respecto a otros competidores; o bien con productos premium, ofreciendo una imagen 100% ecológica para consumidores más concienciados. Ecoalf elige acercarse a una imagen ecológica 100%, aunque no siempre sea posible.

**Promoción ecológica**. La empresa busca la forma de fomentar la compra de estos productos, basada en dos pilares: la concienciación de proteger y respetar la sostenibilidad del planeta; y la facilidad para que los consumidores puedan saber cómo se lleva a cabo el proceso productivo para comprobar su coherencia.

**Distribución**. Esta es una etapa clave ya que conlleva una alta contaminación en el envío desde la fábrica hasta el consumidor. Por ello, es importante en los productos textiles reciclados elegir un canal que solvente estos problemas. Estos canales de distribución son:

- Venta y envío a través de una página web: Es el método más utilizado por las empresas, y en concreto por Ecoalf, para estos productos, ya que sólo hay que buscar una empresa logística eficiente, y se perjudica lo mínimo al planeta. Este método es perfecto cuando son compras locales, o incluso el cliente se desplaza al almacén o tiendas propias textiles.
- Venta a través de intermediarios: No es la opción más utilizada por estas empresas dedicadas al reciclaje de plásticos en ropa, aunque se pueden crear alianzas como es el caso de Ecoalf y el Corte Inglés, o entre marcas ecológicas y tiendas especializadas como es el caso de Ecoology y Moda en Positivo.

**Figura 5**. Advertising




Fuente [https://www.pinterest.es/pin/572449802610060177/]

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

**Cuestión 1. ¿**Por qué para Javier Goyeneche, presidente fundador, mantener un bajo precio no es uno de sus objetivos principales?

Si bien es cierto que mantener un precio bajo no es uno de sus principales objetivos, la empresa no se olvida de este factor y hace lo posible por no incurrir en unos costes excesivos. Pues como se ha explicado a lo largo del caso, la empresa pone su principal foco de atención en mantener una sostenibilidad y colaboración con el medio ambiente. Además, ello le lleva a dirigirse a un público concreto que apoya este desarrollo sostenible. Todo este proceso de aprovisionamiento, transporte, y en especial fabricación, lleva a la empresa a incurrir en unos costes que, a pesar de buscar la eficiencia, son difícilmente reducibles. Aún así la empresa considera que no tiene un margen de beneficio excesivo, si tenemos en cuenta la labor y esfuerzo que realiza y es por ello por lo que encuentra una mayor disposición a pagar por parte de sus clientes, los cuales, además, muestran cierta fidelización.

**Cuestión 2.** ¿Por qué Ecoalf no intenta implementar su propia comunicación a través de los medios sociales?

Hoy en día la forma más rápida e inmediata de comunicarse es a través de los medios sociales. Ecoalf está activo en diferentes plataformas como facebook e instagram pero desafortunadamente no tiene muchos seguidores.

La idea de invertir en la comunicación a través de las redes sociales sería apropiada si Ecoalf quisiera referirse a un público más joven; seguramente los jóvenes están más interesados en las cuestiones ambientales y es a partir de la nueva generación que se puede pedir y obtener un cambio; por otra parte, los jóvenes generalmente no tienen suficientes recursos económicos para invertir en ropa como la de Ecoalf.

La decisión de Ecoalf es enfocar su comunicación en otros medios como los periódicos o las intervenciones o entrevistas en la televisión.

Un ejemplo muy representativo son las diversas intervenciones de Javier Goyeneche para TEDx, la última realizada para TEDxLeon en 2019. En este tipo de discurso Goyeneche se centra en los materiales, los ciclos de producción y el medio ambiente más que en sus productos.

Digamos que por ahora el tipo de publicidad que prefiere Ecoalf es informativa, entonces consistente con la filosofía del fundador, que quiere estimular la conciencia de los consumidores y actuar un cambios en los estilos de vida.

Sin embargo, creemos que en el futuro inmediato la empresa tendrá que invertir en una comunicación más eficaz a través de los medios sociales, un informe cada vez más amplio y fundamental como herramienta para el crecimiento de una actividad.

**Figura 6**. TEDxLeon 2019, discurso Javier Goyeneche




Fuente [https://www.youtube.com/watch?v=3nLDINaODKM]

**Cuestión 3.** ¿Cuáles son las formas de distribución de sus productos para implementar la política ecológica de la empresa?

El envío de los productos desde la planta de fabricación hacia el consumidor final implica que sea uno de los elementos clave, porque junto con la fabricación de los productos textiles, son etapas en las que se registra una alta contaminación.

En la distribución, los factores más importantes son el consumo de energías fósiles que terminan afectando al medio ambiente, los envases y embalajes utilizados en los productos que no se reutilizan, la mala eficiencia energética de los establecimientos de venta al público, etc.

Como se ha mencionado antes, la empresa utiliza su página web como principal canal y también realiza algunas ventas a través de intermediarios. Aún así, creemos que en un futuro cabe la posibilidad de que Ecoalf se vea en la necesidad de realizar algún cambio en sus medios, pues otras empresas que no son "tan ecológicas" están tomando medidas similares. Pensamos que la moda ecológica irá encaminada a producirse y distribuirse localmente porque es lo que demandan las nuevas generaciones más concienciadas con el planeta, además se tendrá que adecuar rápidamente la oferta a la demanda, ya que actualmente los gustos de los consumidores cambian rápidamente, lo que supone un menor impacto medioambiental y una distribución rápida al no estar concentrada la producción muy lejos de los consumidores pe, en Asia.

Los consumidores eco-friendly buscarán recibir sus productos a través de distintos medios de transporte sostenible. Dentro de las ciudades, los medios más utilizados son bicicletas, triciclos eléctricos, coches eléctricos y vehículos con gas licuado, aunque este último no es del todo sostenible al provenir del petróleo. El transporte por carretera con camiones es en su mayoría de diésel, por lo que estos consumidores suelen prescindir de comprar ropa a distancias largas

Respecto de su domicilio. Hay que destacar que en el futuro más próximo los vehículos autónomos o los drones pueden sustituir al transporte actual, en pro de la sostenibilidad.

Otro de los elementos clave en la distribución es la optimización de los envíos. Algunas de las empresas del sector están llevando a cabo prácticas relativas a esto, como es el caso de Inditex y su "Green to pack" en la que se busca llenar los camiones de envío a las tiendas con el mayor flete posible, reutilizar los envases y embalajes donde llevan sus productos, o incluso las perchas. Además, en los envíos de Inditex, con la campaña "boxes with a past", esta empresa utiliza cartón reciclado en los envíos a sus clientes, y ha implementado la factura digital para reducir el papel.

Las empresas textiles sostenibles, cuando tienen un establecimiento en el que venden sus productos, también tienen que buscar que esas tiendas sean respetuosas con el medio ambiente. Muchas empresas lo están implantando, pero destacamos el caso de Inditex y su modelo de tiendas "ecoeficientes" como ellos lo llaman. En estas tiendas se busca reducir el consumo de luz, agua, calefacción, material de las estanterías…a través de un modelo que utiliza sensores y luces LED, además de un mobiliario con certificación sostenible.

Por último, tiene que haber un sistema de logística inversa en el que se tiene que tener en cuenta dos aspectos:

- Las devoluciones de los productos defectuosos debido al transporte utilizado del consumidor a la empresa, y la gestión posterior por parte de la empresa de la calidad y los sistemas de inspección. Si los productos fruto de una devolución presentasen algún desperfecto, estas empresas en vez de desechar directamente estos productos, y en pro de la economía circular buscan el método para repararlos.
- Por otro lado, estas empresas textiles no sólo crean productos a base de plásticos reciclados, sino también de deshechos textiles de los consumidores, y restos textiles de la propia fabricación para darles un nuevo uso, y lo que implicaría como es el caso del uso de algodón reciclado, de no depender del algodón nuevo cuyo precio está al alza, y así poder dar a estos productos textiles una nueva vida ya sea para fabricar nuevas prendas, para la fabricación de papel, de pañales…

**Figura 7**. Seur city Oriol, 2017




Fuente [https://aegfanews.com/gestion/277-best-practices-distribucion-urbana-sostenible]

## 4. CONCLUSIONES

Dado el momento en el que vivimos en el que la "Fast Fashion", el excesivo consumo de productos de un solo uso (como las bolsas de plástico) de difícil reciclaje o los días de compras compulsivas, creemos que el marketing ecológico enfocado a un consumo más responsable y menos dañino con el medio ambiente, es una prioridad y por eso hemos decidido de tratar la empresa Ecoalf.

Como hemos descrito anteriormente, Ecoalf sigue una filosofía muy precisa y la amplía en todas sus partes, desde el suministro de materias primas hasta la producción y la venta.

Gracias a esta ideología, ha captado nuestra actitud hacia un problema global, la conmoción y el uso inapropiado de los recursos naturales.

La sociedad tiene su parte de responsabilidad en intentar que la situación mejore. La concienciación en realizar un correcto reciclaje, la puesta en marcha de iniciativas que promuevan un correcto aprovechamiento de los productos utilizados en nuestro día a día pueden hacer que la gente aporte su "grano de arena" ante una situación que es preocupante. Javier Goyeneche ciertamente ha ayudado a aumentar la conciencia de la gente sobre estos temas.

No sólo en lo que respecta a la industria de la moda, sino en general en la vida cotidiana, el uso excesivo de plásticos desechables, el consumismo extremo o el uso excesivo de energía, son todos aspectos de nuestro estilo de vida que podemos mejorar como ciudadanos conscientes.

Es igualmente cierto que para ello es necesario que nos guiemos por la regulación de un organismo público, sobre todo porque es necesario animar a las empresas a que cambien y ofrezcan beneficios reales, ya que es evidente que una producción más ecológica es más cara tanto económicamente como en términos de tiempo.

Los gobiernos pueden hacer mucho en este tema. Reducir y aligerar la legislación, fomentar y exigir una reducción de las emisiones de CO2 por parte de las empresas y una gestión más eficiente del reciclaje son ideas que podrían formar parte de la solución de un problema mundial.

Las empresas tienen que tener presente, antes de comenzar su actividad, que van a generar una cantidad de residuos, que tienen que saber gestionar para no dañar el medio ambiente.

Las emisiones de CO2, la deforestación indiscriminada, el consumo excesivo de agua, la contaminación de los océanos... son problemas que no pueden ser ignorados o subestimados.

Dada la actual tendencia a la producción masiva en países con fácil acceso a las materias primas y mano de obra barata, empresas como Ecoalf están mostrando un camino a seguir, por lo que esta empresa debería ser un ejemplo para muchas otras. Su filosofía inculca la idea de que lo que es bueno para el planeta es bueno para nosotros.

Su compromiso, su coherencia, su transparencia, en definitiva, sus valores, hacen de Ecoalf una referencia mundial. La inversión en investigación y desarrollo de procesos de reciclaje y la proximidad a los proveedores locales son la clave de su éxito.

Además, con la constante reducción de los recursos disponibles, el enfoque de Ecoalf asegurará que no sufra las deficiencias del proceso de reciclaje y que las estrategias y tecnologías más adecuadas para mantener una producción 100% verde ya están claras.

Creemos que una gestión más local de la producción, del acceso a una mano de obra de calidad o de la reutilización de productos son pilares fundamentales para la sostenibilidad de nuestro modo de vida, y, por ende, del planeta.

“BECAUSE, THERE IS NO PLANET B”.

## BIBLIOGRAFÍA

Ecoalf (2020): company official website [https://Ecoalf.com/es/], available at 01/11/2020

Innovative upcycled fashion brand from Madrid: (2020): The genius at works website [https://www.thegeniusworks.com/gamechanger/Ecoalf/#:~:text=Ecoalf%20was%20created%20by%20Javier,specifically%20by%20the%20fashion%20industry] , available at 06/11/2020.

Dun&brandstreet: Ecoalf company profile (2020) [https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.Ecoalf_recycled_fabrics_sl.0124f129755e5d6558e945329589b7cf.html#financials-anchor], available at 02/11/2020

TEDx (2019): Javier Goyeneche speech at TEDxLeon [https://www.youtube.com/watch?v=3nLDINaODKM ], available at 07/11/2020

El pais (2018): article about Javier Goyeneche y Ecoalf [https://elpais.com/elpais/2018/01/29/icon/1517244174_075088.html], available at 05/11/2020

# FUNDACIÓN IBERDROLA ESPAÑA

**Ana Lanero Carrizo**
*(Universidad de León, España)*
**María P. García Miguélez**
*(Universidad de León, España)*
**Fernando Delgado García**
**Jose Córdova González**
**Álvaro Gómez Fernández**

**RESUMEN**

La Fundación Iberdrola España pertenece a un grupo de empresas dentro de Iberdrola S.A. y surge a principios de 2002 en el País Vasco. Actualmente, la sede principal de la fundación se encuentra en Bilbao (País Vasco, España). La fundación nace a raíz del propósito de la compañía de luchar tanto contra el medio ambiente como contra las barreras sociales. Su principal objetivo es ayudar en diferentes ámbitos como el cambio climático, el arte y la cultura o la acción social.

La fundación persigue el objetivo adentrándose en mercados conocidos por las empresas líderes del grupo, como puede ser la biodiversidad, pero también trata de evolucionar en nuevos mercados como el arte y la cultura. Esto último lo lleva a cabo con exposiciones subvencionadas a artistas en evolución en museos de gran importancia nacional (como el museo Sorolla o el Guggenheim). También utiliza la acción social como método de entrada en mercados internacionales con programas de cooperación.

En este caso, analizaremos las diferentes campañas que lleva a cabo la fundación y su repercusión social.

Palabras Clave: barreras sociales; objetivo; nuevos mercados.

**ABSTRACT**

The Iberdrola's Foundation belongs to a group of companies within Iberdrola S.A. and it emerged in early 2002 in Basque Country. Currently, the principal headquarters of the foundation it's in Bilbao (Basque Country, Spain). The foundation was born with the purpose to struggle against environment and social barriers. Its main objective is to help in different scopes like climate change, art and culture or social action.

The foundation pursues the objective by entering in known markets to the group's leading companies, such as biodiversity, but it also tries to evolve in new markets such as art and culture. Last one, carried out by subsidized exhibitions to evolving artists in museums of great national importance (such as the Sorolla Museum or the Guggenheim). It also uses social action as an entry method into international markets with cooperation programs.

In this case, we are going to analyze different campaigns carried out by the organization and its social repercussion.

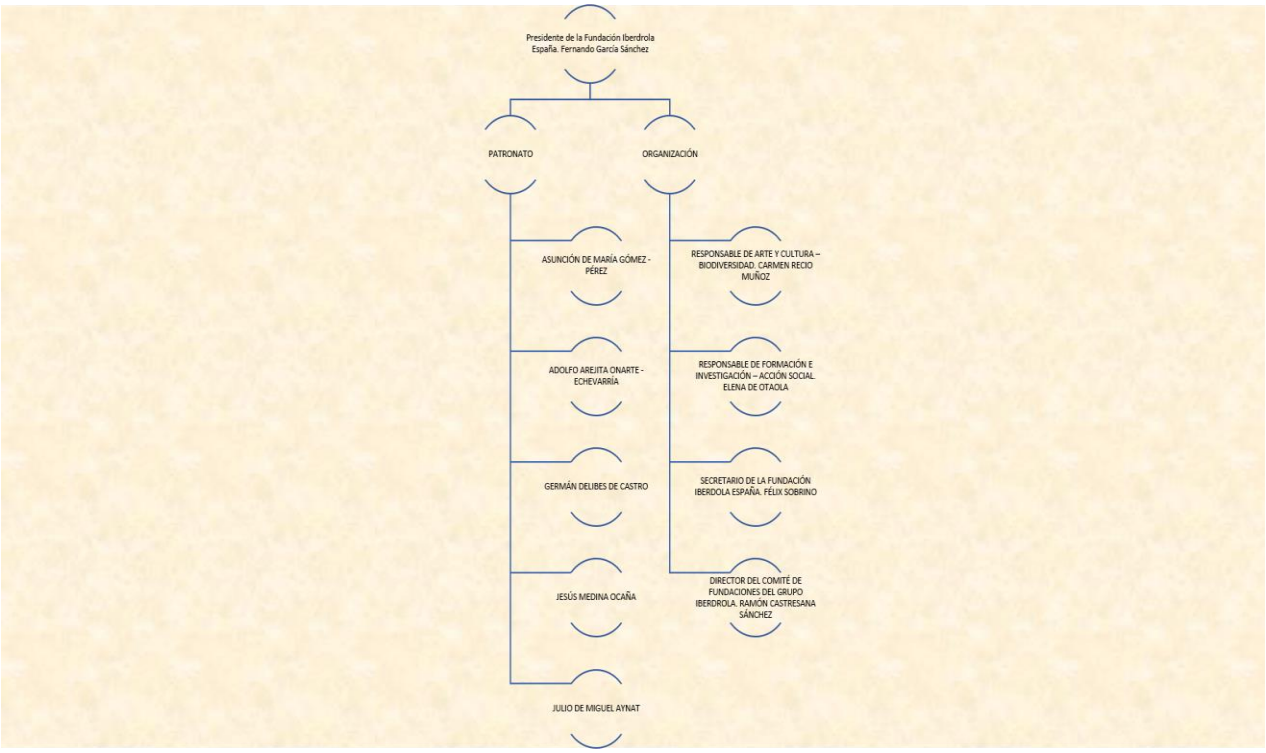
Key Words: social barriers; objective; new markets.

## 1. INTRODUCCIÓN

Como hemos comentado anteriormente, hablaremos de la Fundación Iberdrola España S.A. Sus objetivos se basan en complementar la función principal de la empresa principal, otorgar un servicio a sus clientes mirando siempre por el medio ambiente. El objetivo de la fundación es colaborar con diferentes entidades tanto nacionales como internacionales para conseguir crear valor social y alcanzar el desarrollo sostenible.

Fue fundado el 13 de marzo de 2002 por el grupo Iberdrola S.A. en el País Vasco. Está presidido por Fernando García Sánchez y le acompaña su equipo de gobierno formado por 5 líderes de patronato. En la organización, también cuenta con responsables de cada sección que ocupa la empresa (responsabilidad civil, arte y cultura, etc.).

**Figura 1.** Organigrama de la Fundación Iberdrola España S.A.




Fuente: Elaboración propia.

La finalidad de la fundación es contribuir a crear una sociedad mejor. Para ello, utiliza dos mecanismos donde incluye sus valores y propósitos más importantes en los planes de acción futuros:

- Contribuyendo a crear valor social de forma sostenible para las personas más vulnerables, teniendo como referencia los valores éticos que destacan en la compañía (transparencia, calidad, cuidado del ambiente, etc.) para poder alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible.
- Ofreciendo una respuesta basada en el compromiso social del grupo Iberdrola, trabajando coordinadamente en los objetivos definidos por el Comité de Fundaciones.

Para ello, la fundación centra su actividad en conseguir unos objetivos en un período a largo plazo que engloba en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Entre ellos se encuentra luchar contra la pobreza, acceso a una educación de calidad, erradicar las diferencias de género, la lucha contra el cambio climático o inclusión social de personas con discapacidad.

Cabe comentar que también ofrece diferentes becas al arte y cultura y ayudas a la investigación. La fundación está comprometida con el impulso de la investigación en materia de energía y cambio climático. En este tipo de mercado se centra en evolucionar dentro del mismo en diferentes áreas:

- Generación limpia: la tecnología fotovoltaica es la gran revolución de la compañía, aunque también hace hincapié en las energías renovables e invirtiendo mayormente en tecnología eólica.

- Redes y sistema eléctrico: invierte en alta tensión en corriente continua, tecnologías avanzadas de almacenamiento de energía, redes eléctricas inteligentes, etc.
- Clientes y demanda: se centra en la gestión de la demanda y recursos energéticos distribuidos.
- Nuevos vectores para la electrificación de la economía: se vuelca en los vehículos eléctricos, mercado que se encuentra en auge actualmente, coordinando sus esfuerzos para conseguir también la eficiencia energética que tanto persiguen.
- Áreas transversales: este sector trata de las implicaciones económicas y medioambientales de todas las tecnologías descritas y su impacto en el sistema eléctrico del futuro, el impacto de la digitalización y las nuevas tecnologías de la información en el sector eléctrico, la innovación sostenible en el campo del acceso a la energía, etc.

**Figura 2.** Noticia ayudas investigación de la Fundación



Empresas ≡ Economía ≡

Recta final de las ayudas de Iberdrola a jóvenes investigadores en la energía del futuro

REPÚBLICA | 07/05/2020

Desde 2011, la Fundación Iberdrola España ha destinado más de 3 millones de euros al desarrollo de 180 investigadores



La convocatoria de las ayudas a la investigación para el curso 2020-2021 de Iberdrola, a través de su Fundación en España, se encuentra en la recta final. Con una dotación de 400.000 euros, el proceso de inscripción permanece abierto hasta el próximo 15 de mayo. A partir de ahí, la Fundación Iberdrola España seleccionará hasta 20 proyectos de investigación relacionados con el desarrollo de las energías

Lo más leído | Lo último | Etiquetas

1. Rivera y Villegas se 'pasan' al PP mientras Arrimadas se entrega a Sánchez en los PGE
2. Una concejal de Palma dice que "los hombres con penes pequeños suelen ser más beligerantes"
3. Castilla-La Mancha decretará el cierre del interior de los bares en Toledo, Cuenca y Talavera
4. Al menos diez vacunas, en la Fase 3 de su desarrollo
5. Andalucía solicitó el toque de queda antes de las 22 horas, pero Sanidad no lo autorizó
6. Bruselas no ve "razones para pensar" que el plan del Gobierno contra las 'fake news' viole la libertad de prensa
7. Las precipitaciones se dan una tregua hasta el próximo jueves
8. Trump cesa a Mark Esper como secretario de Defensa y nombra a Christopher Miller como sustituto
9. España registra 512 muertes por Covid-19 este fin de semana, récord de la segunda ola
10. Bárcenas se ofrece de nuevo a colaborar con los fiscales del caso Gürtel sobre la corrupción en el PP

**Fuente:** https://www.republica.com/2020/05/07/recta-final-de-las-ayudas-de-iberdrola-a-jovenes-investigadores-en-la-energia-del-futuro/#

Finalmente, la fundación tiene diferentes programas de acción social basados tanto en alianzas con instituciones sociales de referencia, como en programas de cooperación nacional, como en el propio programa social de la compañía.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

### Acción social

La fundación Iberdrola España tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas que son más vulnerables en aquellas comunidades donde la empresa desarrolla su actividad. El programa de ayudas sociales ha creado una serie de alianzas con diferentes entidades sin ánimo de lucro para llevar a cabo proyectos de cooperación y solidaridad.

Estos proyectos van destinados para los grupos considerados más vulnerable: infancia, juventud y mujeres. Y lo que buscan es superar situaciones de pobreza y fomentar la inclusión social con dos herramientas útiles como son la educación y la formación.

El "Programa Social 2021" tiene como objetivo ayudar a reducir el impacto de la crisis económica provocada por el COVID-19 en las personas más necesitadas.

- Pobreza infantil: ayudas a las familias con unos ingresos bajos para cubrir necesidades básicas, conseguir que tengan una alimentación nutritiva y hacer que el impacto del COVID-19 sea menor.
- Educación inclusiva: ayudan a reducir la brecha educativa y fomentar la formación para que los jóvenes accedan a la vida laboral. También dan alternativas de ocio con medidas de precaución y así evitar la transmisión del virus.
- Inclusión social: gracias a la innovación de los centros ocupacionales, se ha podido ayudar a los niños y jóvenes con discapacidad y así conseguir el alivio de las familias.
- Apoyo a las mujeres: el objetivo es acabar con cualquier forma de discriminación contra las mujeres y que tengan la oportunidad de acceder a la educación y al mercado laboral.

Por otro lado, la fundación, presenta dos grandes proyectos de acción humanitaria en países en vías de desarrollo dentro del "Programa Cooperación Internacional".

- Abastecimiento energético en un campo de refugiados en Etiopía:

La Fundación Iberdrola se unió con La Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID) y con algunas empresas privadas del sector eléctrico la Alianza Shire para este proyecto. Su objetivo es dotar de suministro eléctrico al campo de refugiados de Adi-Harush en Etiopía. En este asentamiento, en el cual hay unos 8.000 refugiados, han conseguido extender y mejorar la red eléctrica con diferentes actuaciones como las siguientes:

- Instalación de 4 km de alumbrado público (64 puntos de luz).
- Iluminación interior de 7 cocinas comunitarias.
- Se han conectado a la red eléctrica las cocinas comunitarias, la escuela, el centro de negocios y un centro de bienestar para mujeres y niñas.
- Se repararon los transformadores.
- Y se instalaron protectores de red en 14 servicios comunitarios.

❖ Construcción de un centro de protección de menores en Mauritania:

En colaboración con *Save the Children* se construyó durante 2019 este nuevo centro de protección infantil en Nuadibú. Dada su estratégica posición por las rutas migratorias genera gran grandes migraciones internas e internacionales y sobre todo de niños y niñas.

El objetivo de este centro es tanto acoger como proteger a todos estos niños antes los peligros de la calle y así mismo ofrecer proyecto de educación y necesidades básicas. Este centro tiene capacidad de 40 personas y está en una situación complicada por el tema de aforo. Por ello El Ministerio de Acción Social, Infancia y Familia de Mauritania ha pedido a la Delegación de la Unión Europea que se construyera un nuevo centro.

En un primer momento se pretendía:

- Construir y acondicionar el nuevo centro, el cual proporcionará alfabetización y educación, servicios de comedores y aseos y espacios para el ocio para 100 niños.
- Capacitar al personal para que puedan dar servicios de protección a la infancia.
- Habrá un fondo de emergencia para poder proporcionar alimentos, ropa o medicina según las necesidades de cada niño.
- Posteriormente se facilitarán soluciones de energía a este centro y el personal adquirirá capacidades técnicas sobre la provisión de estas fuentes energéticas.

**Figura 3.** Poblado en el que se encuentra el centro de protección de menores



**Fuente:** Google Imágenes.

**Arte y cultura**

Otro de los objetivos es promover la cultura, y para ello realizan las siguientes cuestiones:

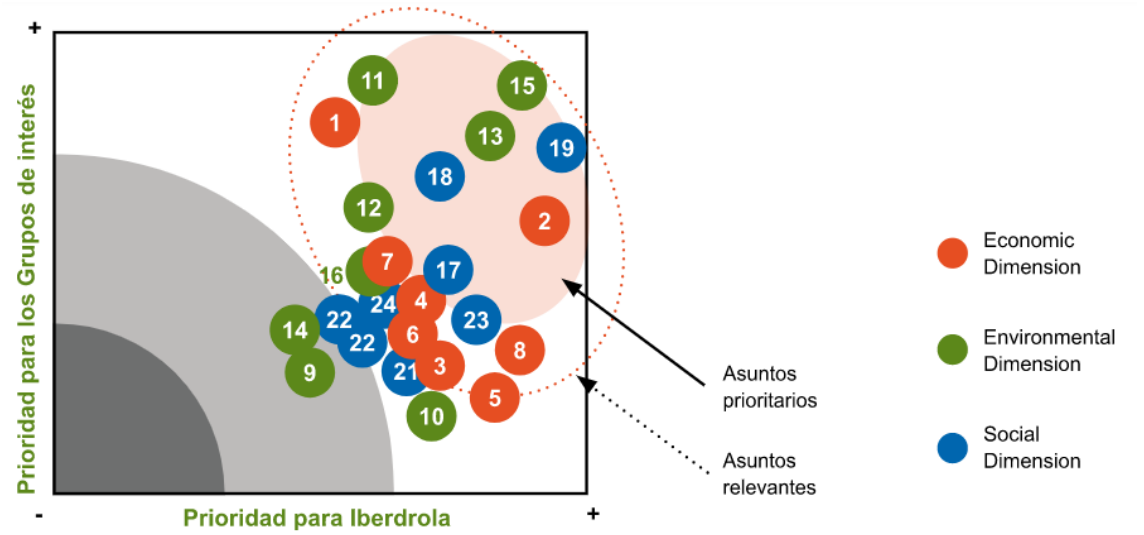
- La restauración, conservación e iluminación del patrimonio histórico-artístico con la ayuda de entidades responsable, y con esto ayudar a la riqueza y el desarrollo de diferentes regiones.
- Realización de exposiciones y muestras del patrimonio artístico e industrial de Iberdrola para mostrar el patrimonio artístico e industrial de Iberdrola.
- Promoción del arte y cultura de nuestros territorios, sobre todo en los territorios donde actúa Iberdrola en unión de las manifestaciones culturales presentes, apoyando técnica y económicamente con museos, teatros y asociaciones culturales.

**Biodiversidad y cambio climático**

Se centran en el apoyo a la protección del medio ambiente y la contribución en la lucha contra el cambio climático actuando en las siguientes áreas:

- Protección de la avifauna ayudando a la conservación de las aves para evitar la extinción de ciertas especies.
- Conservación de hábitats con el objetivo de ayudar a la protección de los espacios naturales desde el punto de vista de la lucha contra el cambio climático.
- La divulgación. Promover la difusión para mejorar la biodiversidad y concienciar a la gente sobre los efectos negativos que puede causar el cambio climático.

**Figura 4.** Gráfica que muestra las prioridades de la fundación diferenciando en tres dimensiones




**Fuente:** Google Imágenes.

En este gráfico podemos observar como la estrategia de la fundación se centra en asuntos más sociales y de medio ambiente que económicos. Trata de centrar ahí su atención debido a la prioridad de la compañía en conseguir los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Si recordamos, trataban de luchar contra la pobreza (problema social) o luchar contra el cambio climático (problema medioambiental). Esa es la razón de que la fundación otorgue mayor relevancia a este tipo de asuntos que a otros como pueden ser lo económicos. Aquí observamos un proyecto de colaboración de la fundación con el Programa Migra, encargado de recoger datos de la migración de esta especie con el objetivo de mejorar su conservación en nuestros ecosistemas.

**Figura 5.** Noticia colaboración medio ambiente


Medio ambiente

**Los aguiluchos cenizos viajan 3.000 kilómetros para regresar a España**

REPORTAJES | ELDIAdigital

Los aguiluchos cenizos marcados con GPS están regresando desde África hasta sus nidos de cría en España, según los datos de SEO/BirdLife que en el arco del Programa Migra, en colaboración con Fundación Iberdrola marcó varios ejemplares durante las primaveras de 2018 y 2019.

Fuente: https://eldiadigital.es/art/325130/los-aguiluchos-cenizos-viajan-3000-kilometros-para-regresar-a-espana

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** Fundación Iberdrola, ¿Acción ética o publicidad?

La fundación Iberdrola está muy concienciada con realizar acciones sociales con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas más vulnerables en los sitios donde la organización desarrolla su actividad. Para lograr esto, establece una serie de acuerdos con entidades sin ánimo de lucro y juntos realizan proyectos de cooperación y solidaridad.

Los proyectos principales en los que trabajan son:

- Educación como herramienta para superar la pobreza infantil.
- Inclusión social de personas con discapacidad.
- Mejorar la calidad de vida de las personas con enfermedades graves.

Como objetivos de desarrollo sostenible, su prioridad es: poner fin a la pobreza; la salud y el bienestar de los ciudadanos; garantizar una educación de calidad; y conseguir igualdad de género y poder reducir las desigualdades.

Para poder llevar a cabo todo este tipo de acciones destacan su programa social; su programa de Cooperación internacional; y sus alianzas con instituciones sociales de referencia.

**Cuestión 2.** ¿Está teniendo éxito la fundación?

La fundación desde el momento de su creación consigue financiación para sus proyectos o se autofinancia para poder llevarlos a cabo, dado que es una organización conocida a nivel mundial, junto con las acciones que realiza, consiguen tener una mayor repercusión mediática, generando respuestas positivas por parte de la sociedad.

Desde el origen de la fundación ha realizado numerosos proyectos que han tenido una gran acogida por parte de todos, entre las que podemos destacar:

- "Bosques defensa Iberdrola", reforestando zonas verdes con el fin de conservar el entorno natural y proteger el medio ambiente.
- "Tajo Internacional" para la recuperación y mejora del hábitat del sisón común (Tetrax tetrax) (colaborando con la Consejería de Medio Ambiente y Rural de la Junta de Extremadura)
- Numerosos proyectos de restauración de iglesias y monumentos arquitectónicos.
- Beca Internacional Fundación Iberdrola – Museo Nacional del Prado, apoyando su taller de restauración con becas de formación e investigación para especialistas en conservación y restauración del patrimonio.

**Cuestión 3.** ¿En cuántos ámbitos se mueve Fundación Iberdrola?

Entre sus colaboraciones podemos encontrar patrocinios con diversos museos en sus exposiciones, apoyando nuevas manifestaciones artísticas dándolas a conocer con el objetivo de apoyar a la cultura.

- En el ámbito de la Formación e Investigación, la fundación Iberdrola tiene alianzas con instituciones académicas de referencia que garantiza el acceso a la formación y la investigación, colaborando con: Fundación Princesa de Girona (Programa de Becas al Talento Emprendedor); Fundación Universitaria Comillas-ICAI (Programa Ciencia, Tecnología y Ética Social); Fundació Universitat Jaume I Empresa; Fundación General Universidad de Salamanca (promover las relaciones entre la USAL y las entidades públicas y privadas en cualquier ámbito de interés mutuo).
- Respecto al ámbito de la biodiversidad y el cambio climático, trabajan con diferentes instituciones y empresas para mejorar el entorno ecológico y proteger la biodiversidad. Algunos de sus acuerdos más relevantes en materia ambiental: Fundación Premios Rey Jaime I. Premio Medio Ambiente; Presidencia del Gobierno (La agenda 2030 y los ODS, objetivos de desarrollo sostenible); Creación de zonas húmedas en el norte de Burgos, colaborando con la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León (proyecto ya finalizado); también colaborando con la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León, se llevó a cabo el Plan de conservación del águila perdicera en los Arribes del Duero (proyecto ya finalizado)

- En el ámbito del Arte y la Cultura tiene alianzas con Instituciones Culturales de referencia que le permiten promover y conservar la cultura para garantizar el acceso al patrimonio cultural y artístico de la sociedad, colaborando con el Museo Nacional del Prado, como ya hemos mencionado anteriormente.
- Podemos concluir este apartado con las alianzas que la Fundación tiene con Instituciones Sociales de referencia, como son: CERMI (apoyando los ciclos de conciertos CERMIMÚSICA, dirigidos a colectivos con discapacidad física o intelectual); Fundación Alcándara (con el objetivo de acompañar a personas en situación de desamparo frente a las drogas y otras adicciones); Fundación GIZKAIA (proyecto hombre Bizkaia); y Cruz Roja Española.

**Figura 6.** La "Reforestación de Renedo Cabezón" fue la primera actuación del Plan Bosque Defensa Iberdrola



**FUENTE:**HTTPS://WWW.FUNDACIONIBERDROLAESPANA.ORG/BIODIVERSIDAD-Y-CAMBIO CLIMATICO/BOSQUES-DEFENSA-IBERDROLA

## 4. CONCLUSIONES

Para terminar, comentaremos nuestra valoración personal respecto a las actividades realizadas por la Fundación e intentaremos indicar alternativas o propuestas de cara a mejorar la efectividad de la compañía.

En primer lugar, sabemos que la fundación pertenece a Iberdrola S.A., por lo que intenta crear una empresa dentro del grupo que luche por valores sociales. Más profundamente, han tratado de introducirse en mercados diferentes, mediante la diversificación. Han introducido valores sociales, cuidado del medio ambiente o incisión en el arte y la cultura.

Lo han llevado a cabo de diferentes maneras:

- Acción Social: programas y proyectos sociales internacionales.
- Arte y Cultura: cuidado del patrimonio histórico, exposiciones en museos de renombre nacional, manifestaciones de arte nacionales históricas, etc.
- Biodiversidad: importancia a la fauna y flora en peligro.
- Cambio climático: concienciar a la población de los problemas que puede causar y como poder combatirlos.

En segundo lugar, se involucra directamente con los investigadores y proyectos de este segmento de mercado, ya sea mediante ayudas económicas en forma de becas o con becas de investigación internacionales.

En tercer y último lugar, comentar sus logros objetivos:

- Preocupación social de aves migratorias
- Reforestación de los bosques nacionales
- Proyectos de arte y cultura con exposiciones

- Gestión de recursos energéticos

Y los logros subjetivos:

- Concienciar a la población del cambio climático
- Pensamiento de ayuda social a clientes del grupo
- Nutrir de conocimientos de energía renovables a la gente interesada

En nuestra opinión, la fundación persigue sus objetivos de manera correcta. Es decir, intenta recurrir a la población para su satisfacción a la hora de conseguir sus finalidades, ya sea mediante proyectos sociales o mediante acuerdos internacionales.

Si algo tuviese que mejorar la fundación es la manera de darse a conocer. Si es cierto que es transparente en cuanto a la información que encuentras, pero también es muy complicado encontrar dicha información. Quizá la mejora de recursos online sería beneficiosa para el grupo.

## BIBLIOGRAFÍA

Hernández, R. (2020, 3 noviembre). Fundación Iberdrola España. Recuperado de https://www.fundacioniberdrolaespana.org/

R. (2020, 7 mayo). Recta final de las ayudas de Iberdrola a jóvenes investigadores en la energía del futuro. Recuperado de https://www.republica.com/2020/05/07/recta-final-de-las-ayudas-de-iberdrola-a-jovenes-investigadores-en-la-energia-del-futuro/#

Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. (2020). Fundación Iberdrola. Recuperado de https://www.museothyssen.org/apoyo/apoyo-empresarial/empresas-participantes/fundacion-iberdrola

Unizar. (2020). Convocatoria de Ayudas a la Investigación en Energía y Medio Ambiente 2020. Recuperado de https://www.unizar.es/gobierno/vr_investigacion/sgi/doc/Bases_Ayudas_Invest_2020-COVID-19.pdf

E. (2020a, abril 8). Los aguiluchos cenizos viajan 3.000 kilómetros para regresar a España. Recuperado de https://eldiadigital.es/art/325130/los-aguiluchos-cenizos-viajan-3000-kilometros-para-regresar-a-espana

# EL MARKETING COMO MOTOR PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE Y LA CULTURA, LA RSC EN LAS ACCIONES DE MARKETING DE RED BULL

**Ana Lanero Carrizo**
*(Universidad de León, España)*
**Rosana Fuentes Fernández**
*(Universidad de León, España)*

**Juan Guerrero Calderón**
**David Fernández Carrizo**
**Rubén Fernández González**

**RESUMEN**

El presente informe versa sobre la compañía Red Bull, comercializadora de la famosa bebida energética homónima. La elección de esta empresa viene dada por las acciones de marketing de la misma; basadas en el patrocinio, organización y posesión de deportistas, eventos y equipos deportivos. Por lo general, los deportes que Red Bull promociona e impulsa a través de su rol como sponsor son extremos, de riesgo. Además de esta política de "mecenazgo" deportivo, Red Bull emplea parte de su estrategia de marketing en la organización y promoción de sus famosas "batallas de gallos" de rap; enmarcándose esta acción en la promoción cultural dentro del concepto de RSC. De este modo, Red Bull pretende poner en práctica su eslogan "Red Bull te da alas", siendo asociado con una idea de superación, libertad y esfuerzo. El hecho de que Red Bull centre sus acciones de marketing en actividades deportivas y culturales se enmarca en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa; más adelante detallaremos sus acciones y justificaremos esta afirmación.

**ABSTRACT**

This report is about the Red Bull company, which markets its famous eponymous energy drink. The choice of this company is due to its marketing actions; based on the sponsorship, organization and ownership of athletes, events and sports teams. In general, the sports that Red Bull promotes through its role as a sponsor are extreme, risky. In addition to this sports "patronage" policy, Red Bull employs part of its marketing strategy in organizing and promoting its famous rap battles; This action is part of the cultural promotion within the concept of CSR. In this way, Red Bull intends to put into practice its slogan "Red Bull gives you wings", being associated with an idea of improvement, freedom and effort. The fact that Red Bull focuses its marketing actions on sports and cultural activities is part of the concept of Corporate Social Responsibility; later we will detail their actions and we will justify this statement.

## 1. INTRODUCCIÓN

Red Bull es una compañía austríaca fundada en 1984 por Dietrich Mateschitz, dedicada a la producción de su famosa bebida energética homónima. Antes de fundar Red Bull, Meteschitz fue director de marketing internacional de Blendax (compañía alemana de pasta de dientes). Ayudado de sus dos socios tailandeses, Chaleo y Charlem Yoovidhya, Mateschitz se dedicó entre 1984 y 1987 a buscar la fórmula para mejorar y adaptar al mercado europeo la bebida energética tailandesa Krating Daeng (propiedad de Chaleo). Para ello, contrató a la empresa TC Pharmaceuticl. Chaleo y Mateschitz aportaron 500000 dólares cada uno para fundar Red Bull. Además de para buscar la mejora de la fórmula, Mateschitz dedicó esos años al desarrollo de la marca y de la estrategia de posicionamiento y marketing. El 1 de abril de 1987 Red Bull fue lanzada al mercado austríaco; con este hecho, se introducía la primera bebida energética en Occidente.

Como bebida energética, el mercado-meta de Red Bull está integrado por deportistas de élite, conductores de largas distancias, estudiantes y profesionales.

En la siguiente tabla se muestra la gama de productos ofrecida por Red Bull:

**Tabla 1.** Gama de productos de Red Bull

| DENOMINACIÓN | CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES |
|---|---|
| **Red Bull Energy Drink** | Receta clásica. (Cafeína, taurina…). Destinada al rendimiento: deportivo, profesional, etc. |
| **Red Bull Sugarfree** | Versión sin azúcar de la receta clásica. |
| **Red Bull Zero** | Versión menor en calorías. |
| **Red Bull Açaí Edition - Sugarfree** | Sabor açaí y sin azúcares. |
| **Red Bull Coconut Edition** | Sabor a coco y arándano. |
| **Red Bull Red Edition** | Sabor a frutos rojos. |
| **Red Bull Tropical Edition** | Sabor a frutas tropicales. |

Fuente: elaboración propia.

Además de su famosa bebida energética, Red Bull posee una marca de ropa, Alpha Tauri; y una línea de gafas, Red Bull Spect. Aparte de las bebidas energéticas y la ropa, Red Bull vende merchandising de sus eventos y atletas patrocinados.

El objeto de este informe es el análisis de la estrategia de marketing basada en el patrocinio de deportistas y organización de eventos deportivos y culturales de Red Bull (comprendidos como acciones de RSC), pero cabe destacar que la primera acción de marketing emprendida por la empresa fue el reparto de latas entre la comunidad universitaria, para comprobar la aceptación del producto y su potencial. Como resulta evidente, Red Bull fue un éxito, y hoy día es líder del mercado de bebidas energéticas. Cuenta con una cuota de mercado del 70%, vendiendo en 2019 7,5 billones de latas (un 10,4% más que en 2018). Sus ventas aumentaron en 2019 un 9,5%, situándose en los 6067 billones de euros. En 2020 Red Bull pretende superarse a sí mismo un año más en lo que a cifras de ventas y beneficios se refiere, si bien es cierto que la crisis sanitaria del COVID-19 y la crisis económica inherente son factores que van a influir en la consecución de este objetivo. Cabe destacar que Red Bull da empleo a 12736 trabajadores distribuidos en 171 países.

Destacaremos también en este apartado las acciones de marketing llevadas a cabo por Red Bull aparte del patrocinio deportivo, pero antes hemos de explicar cómo Red Bull ha interiorizado la idea propuesta por Seth Godin en su celebérrimo libro “La Vaca Púrpura”.

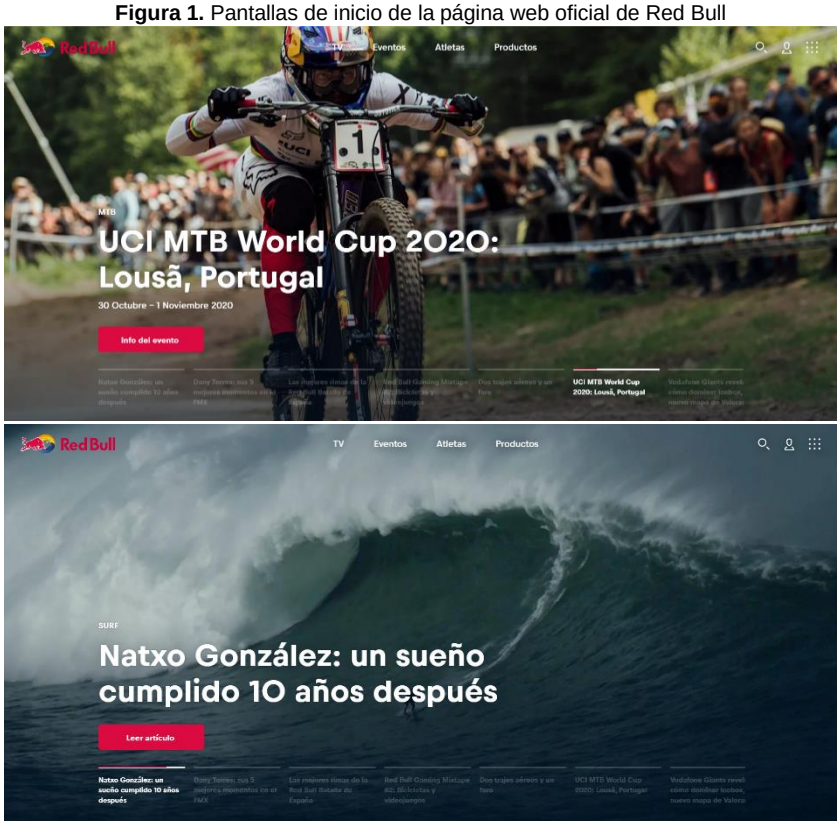
Para el empresario y autoridad del marketing norteamericano Set Godin la clave del éxito de un producto se encuentra en la diferenciación. Para Godin, durante un viaje por el campo puede resultar estimulante ver una vaca. Sucede que, si a lo largo del viaje seguimos viendo vacas, estas dejan de ser relevantes. Pero, ¿y si divisamos una vaca púrpura? Una vaca de esas características resultaría curiosísima, y persistiría en nuestra memoria. De este modo, entendemos la vaca púrpura entre las vacas normales como el elemento diferente. La teoría de la vaca púrpura sostiene que ha de existir un elemento diferenciador en cada fase del proceso productivo, que convierta el producto en único y genuino. Red Bull ha interiorizado este concepto, erigiéndose como un producto único, inimitable, sin sustitutivos dignos. La marca Red Bull ha trascendido el límite de la identificación de esta con un producto preexistente y se ha conseguido una absoluta fusión entre esta y el

concepto de bebida energética a ojos de los consumidores. Este hecho se plasma en que cuando alguien desea una bebida energética no dice «voy a tomar una bebida energética», si no que afirma «voy a tomar un Red Bull».

¿Cómo ha conseguido Red Bull esto? Lo ha logrado gracias a dos factores:

- Fórmula única e innovadora: cabe destacar que Red Bull es pionera en su sector.
- Acciones de marketing: original publicidad en televisión, creación de contenidos multimedia (Red Bull TV, YouTube), patrocinio de deportes extremos (enmarcados en la RSC que abordaremos en el siguiente capítulo) y su consiguiente identificación con el riesgo y la superación y constante armonización con las inquietudes de las generaciones integradoras de sus mercados-meta año tras año.
    - Logotipo: el logotipo de Red Bull, dos toros enfrentados con un sol en el fondo, hacen referencia a dos cosas. Por una parte, los toros se deben al ingrediente estrella del Red Bull, la taurina; el sol puede deberse a los orígenes asiáticos de la bebida.
    - Contenido multimedia: a través de Red Bull TV cualquier usuario de internet puede visualizar todos los eventos, tanto deportivos como culturales, patrocinados u organizados por Red Bull. Además, este contenido se complementa por el que la compañía sube a su canal de YouTube.
    - Publicidad en TV: los anuncios de Red Bull en formato de dibujo animado y con vis cómica captan de inmediato la atención del espectador. Estos anuncios no hacen sino extender su eslogan, claramente identificable y reproducible por cualquiera: «Red Bull te da aaaalas.
    - Completa página web: en la página web de Red Bull se puede acceder a todo tipo de información relacionada con deportistas, eventos, equipos, artistas y merchandising.

**Figura 1.** Pantallas de inicio de la página web oficial de Red Bull




Fuente: [http://www.redbull.com/es-es], a fecha 29/10/2020

## 2. DESARROLLO DEL CASO

En este apartado comentaremos en profundidad las disciplinas deportivas y culturales en las que Red Bull Basa su estrategia de marketing, así como los deportistas, artistas y eventos más destacados.

**Red Bull y el mountain bike, el despegue del ciclismo de montaña**

La disciplina deportiva en la que la marca austríaca más invierte es el ciclismo, concretamente el mountain bike (mtb). Tres son los eventos en los que Red Bull tiene presencia: el Red Bull Rampage, el Red Bull Hardline y el Campeonato Mundial de MTB. Los dos primeros, directamente organizados por la marca y el tercero, patrocinado. Además, todos son emitidos en Red Bull TV. A continuación, detallaremos el formato, relevancia e impacto de los mencionados eventos:

- Red Bull Rampage: es probablemente la prueba de mountain bike más espectacular del mundo, así como la más seguida por parte de los aficionados. Concretamente, es un certamen de freeride. Tiene lugar en el Parque Natural de Zion, Utah, EEUU; un territorio altamente erosionado y extremo, compuesto de elementos naturales prácticamente infranqueables, como barrancos y cortados. Participan 21 riders invitados, que cuentan con cuatro días para trazar un recorrido personalizado desde el punto de salida hasta la meta, con la única ayuda de pico y pala. Un grupo de jueces asignan las puntuaciones a cada rider, en función de factores como la espectacularidad y la dificultad de ejecución de las piruetas necesarias para franquear los obstáculos. Red Bull creó este evento en el año 2001. La irrupción de Red Bull en el mundo del mountain bike a través de la creación del Rampage fue fundamental para esta disciplina deportiva, creada en los 90 y que hasta la primera década de nuestro siglo no adquirió el volumen de público y patrocinadores necesario para hacer de ella lo que es hoy día. Es por esto que la creación del Rampage, emprendida por Red Bull como una acción de marketing, ha resultado un rotundo éxito en sus dos vertientes:
  - ✓ En un primer plano, ha permitido la difusión de la imagen de marca que Red Bull pretendía ofrecer: una bebida para superar tus límites. El enorme público seguidor del Rampage identifica automáticamente la imagen de la prueba con la de Red Bull.
  - ✓ En segundo lugar, como hemos destacado, la irrupción de Red Bull en el mundo del mtb ha supuesto un punto de inflexión para este deporte. Red Bull ha conseguido darle una nueva dimensión en cuanto a volumen de público, ingresos y patrocinadores. De este modo, la empresa ha permitido a muchos deportistas convertirse en profesionales y poder desarrollar su actividad en un sector ya maduro, al que se han incorporado numerosísimos patrocinadores (marcas de bicicletas y componentes, otras bebidas energéticas como Monster, empresas de telecomunicaciones…).

- Red Bull Hardline: se trata de la carrera de la disciplina de descenso más dura y extrema del mundo. Se celebra en Gales, en el bosque de Dyfi. El ganador se determina en función del tiempo de descenso. El recorrido fue creado en 2014 por los riders profesionales Dan Atherton y Ollie Davey, ese mismo año Red Bull se hizo patrocinador y organizador de la prueba. Tras cinco ediciones, el Red Bull Hardline ya se ha convertido en una carrera clásica de descenso, que cuenta con la presencia de treinta de los mejores riders del panorama internacional. Este crecimiento no hubiera sido posible sin la intervención de la marca, que le ha dado a la prueba la difusión necesaria para ello.

- Campeonato Mundial de MTB: se trata de la principal prueba oficial de mountain bike, organizada por la Unión Ciclista Internacional (UCI), principal organismo rector del ciclismo mundial. Este campeonato está integrado por dos disciplinas o modalidades: el cross country (XC) y el descenso (Downhill o DH). El mundial de mtb consiste en varias carreras celebradas en distintos países (Andorra, Eslovenia, EEUU, Canadá…), dando lugar a uno o varios ganadores parciales y a un ganador de la clasificación general. Aunque Red Bull no es organizador de esta competición, sí es su patrocinador principal; siendo Red Bull TV la plataforma de emisión del campeonato. Al igual que en los eventos mencionados anteriormente, la presencia de Red Bull como patrocinador principal del Mundial de MTB ha sido trascendental.
  Además del capital papel de Red Bull como organizador y/o patrocinador de los más destacados eventos de mountain bike del mundo, también es sponsor de atletas particulares, de los que destacaremos dos:
  - ➢ Loïc Bruni: tricampeón mundial de descenso.
  - ➢ Henrique Avancini: campeón mundial de cross country.

  La política de patrocinio de Red Bull ha resultado fundamental para estos deportistas de élite y para otros muchos no mencionados, pues Red Bull les ha permitido disponer del tiempo y las infraestructuras óptimas para llevar a cabo una carrera deportiva basada en el sacrificio y la excelencia, pudiendo disponer de este modo de una base económica sin la cual sus carreras se habrían visto dificultadas.

Como síntesis del análisis del papel de Red Bull en el mundo del mountain bike, extraemos las siguientes conclusiones:

- ✓ Éxito de la campaña de marketing en su rama de mountain bike: absoluta asimilación del mundo de la bicicleta de montaña y el nombre e imagen de Red Bull. Este hecho se traduce en un crecimiento de las ventas y los beneficios.
- ✓ Como consecuencia: esencial papel de la compañía austríaca para posibilitar tanto el crecimiento, profesionalización y difusión de esta disciplina deportiva como el desarrollo personal, profesional y económico de los deportistas de élite en cuestión, que no habrían podido llegar a donde lo han hecho sin la intervención de Red Bull como sponsor. Desde el surgimiento del ciclismo de montaña en los noventa, su expansión a nivel mundial se ha debido en gran parte a la irrupción de Red Bull que, además de su papel como promotor directo y difusor, ha atraído a numerosos inversores y patrocinadores secundarios interesados en el mundo del mountain bike gracias al éxito conseguido por las campañas de marketing de Red Bull en lo que a propagación de la marca se refiere. Esta expansión de la marca se traduce a su vez en un crecimiento de la cifra de ventas, de este modo queda demostrada la efectividad del marketing basado en el ciclismo de montaña; lo cual explica el interés de otras marcas por invertir en esta disciplina. Además, aparte del crecimiento del mountain bike como deporte en una visión global, Red Bull ha posibilitado la creación y maduración de las pruebas específicas Rampage y Hardline.

**Fórmula 1: Red Bull Racing, o como dejar huella en un deporte con 70 años de historia. Desde la base al éxito.**

Red Bull tiene una muy destacada presencia en el mundo de la Fórmula 1. La marca austríaca posee dos escuderías; Red Bull Racing y Scuderia Alpha Tauri. Comencemos a analizar Red Bull Racing, la principal:

El inicio de esta andadura de Red Bull se produce en el año 2005, cuando la marca adquiere la escudería Jaguar. En su primer año como escudería independiente (entre 1995 y 2004 Red Bull ya había patrocinado a Sauber y Arrows) Red Bull consigue un digno resultado (séptima posición) en el mundial de constructores. A finales de ese mismo año, se contrata al diseñador Adrian Newey, pieza clave para los futuros éxitos de la escudería. En 2006, con motor Ferrari, Red Bull repite su clasificación anterior en el mundial de constructores, pero cabe destacar que consigue su primer podio en Mónaco, con lo que ello conlleva en términos de visibilidad de la marca. El hecho de que un piloto de Red Bull (David Coulthard) ascendiera a un podio enteramente ataviado con el logotipo, colores y símbolos de Red Bull, sumado a que tal acontecimiento se produjera nada más y nada menos que en Mónaco; supuso un punto de inflexión para Red Bull en lo que a posicionamiento se refiere, paralelo a un despegue deportivo que comenzaba a apuntar alto.

En 2007 se incorpora a la escudería el piloto australiano Mark Webber; Red Bull Racing mejoró su posición clasificatoria respecto a las dos primeras temporadas, consiguiendo un quinto puesto. Red Bull conseguiría su segundo podio en el año 2008, terminando al final séptimo en el mundial de constructores.

2009 supone un salto de calidad para Red Bull Racing. Con los pilotos Mar Webber y Sebastian Vettel, la escudería firma una formidable temporada, consiguiendo seis victorias y un segundo y cuarto puesto en el mundial de pilotos, así como el subcampeonato del mundial de constructores. Es en este año, 2009, cuando Red Bull logra posicionarse como el rival más poderoso del campeonato. De este modo, la marca austríaca obtiene una situación de posicionamiento privilegiada, tanto comercialmente como deportivamente. En este punto, Red Bull es percibida por los consumidores como una escudería ganadora, capaz de romper la hegemonía imperante en el campeonato mundial de Fórmula 1. La imagen del coche de Fórmula 1 con los colores de Red Bull es temida por los pilotos y admirada por el gran público.

El período 2010-2013 es la época dorada de la escudería Red Bull Racing. Confirmando las sensaciones dejadas en 2009, la pareja Webber-Vettel (comandada por el joven alemán) consigue cuatro campeonatos consecutivos de Fórmula 1. Red Bull Racing se convierte de este modo en la primera escudería austríaca en ganar el campeonato del mundo de constructores y pilotos. Durante esos cuatro años el Red Bull es percibido como imbatible, éxito deportivo inherente a un rotundo éxito de la campaña de marketing que Red Bull inició en el 2005 con la compra de Jaguar. Se ratifica la imagen de éxito ligada a Red Bull, hecho que se manifiesta en que los aficionados se refiriesen al monoplaza como “el Red Bull”, identificando así de manera absoluta la marca con el éxito deportivo.

A partir del 2014, los resultados deportivos de la escudería Red Bull comenzaron a decaer. Este empeoramiento fue paralelo a la explosión y dominio de la escudería Mercedes. A pesar de ello, como marca, Red Bull no vio extremadamente deteriorada su imagen, pues ha sido el único rival capaz de poner a Mercedes en ligeros apuros.

Hoy día Red Bull es considerada la segunda mejor escudería de Fórmula 1. Dietrich Mateschitz, fundador de Red Bull, ha estado siempre muy implicado en las actuaciones de la empresa en lo concerniente a la Fórmula 1, pues ha logrado,

aparte del de la campaña de marketing, un éxito deportivo absoluto. La escudería Red Bull Racing se encuentra hoy por hoy bien arraigada en el statu quo de los equipos de Fórmula 1; su creación ha supuesto para un equipo otrora mediocre un salto de calidad sin precedentes en este deporte. Este es el claro ejemplo de que una exitosa campaña de marketing puede ser inherente a otra óptima campaña deportiva, que ha supuesto un crecimiento tanto para los pilotos titulares como para la Fórmula 1 como competición. Este desarrollo de la Fórmula 1 en lo que al papel de Red Bull en tal se refiere, se explica por dos factores:

- ✓ Escalada de presupuesto deportivo para la escudería. Con la consiguiente mejora de infraestructura deportiva y de ingeniería.
- ✓ Tal como sucedió con la irrupción de Red Bull en mundo del mountain bike; sus éxitos deportivos en el mundo de la Fórmula 1, que han ido vinculados a éxitos de marketing, han atraído a otros inversores y patrocinadores, permitiendo así un crecimiento global de la Fórmula 1 como deporte.

La escudería Alpha Tauri es la escudería de Fórmula 1 secundaria de Red Bull. Alpha Tauri constituye la "cantera" de Red Bull Racing, es en esta escudería donde se forman los pilotos jóvenes previo salto a la escudería principal.

El origen de la escudería se encuentra en el año 2006, cuando Red Bull adquiere el equipo Minardi, pasando este a denominarse Scuderia Toro Rosso (escudería Red Bull, homónima respecto a la principal, mas con la denominación en italiano para diferenciarlas).

El Toro Rosso ha portado tradicionalmente componentes de su hermano mayor, el Red Bull. Entre sus más destacados logros se encuentra su victoria en el clásico circuito de Monza, Italia. En 2008 el equipo estuvo cerca de desaparecer, pues el cambio de normativa a partir de 2010 llevó a Dietrich Mateschitz a plantearse vender la escudería, pues este cambio de reglamento prohibía los coches-cliente. Los coches-cliente en la Fórmula 1 son aquellos que se alquilan a un fabricante de tal forma que la escudería en sí no produce prácticamente ningún componente mecánico de los mismos.

**c** de Alexander Albon en Mugello y monoplaza Toro Rosso STR2

Fuentes:







[https://www.redbull.com/pe-es/toscana-gran-premio-f1-2020-cronica], a fecha 09/11/2020;

[https://www.pinterest.it/pin/640355640737401041/], a fecha 09/11/2020

A partir de 2020, Toro Rosso pasó a denominarse Alpha Tauri, que es la línea de ropa lanzada por Red Bull.

La relevancia de la escudería Alpha Tauri se justifica por dos factores:

- ✓ Visión de marketing (comercial): durante el período "Toro Rosso" Red Bull no entendió su escudería filial como un vehículo de expansión de la marca, sino como un complemento puramente deportivo. Es a partir de 2020, con la nueva denominación "Alpha Tauri", cuando Red Bull, mediante este cambio de nombre, emprende una campaña de difusión de su línea de ropa.
- ✓ Visión deportiva: la importancia de Alpha Tauri como cantera de pilotos ha resultado trascendental para la Fórmula 1. Pilotos tan destacados como Max Verstappen, Sergio Pérez, Daniel Ricciardo y el mismísimo Sebastian Vettel, entre otros muchos, se han formado deportivamente en la otrora Toro Rosso y actual Alpha

Tauri. De este modo, Red Bull, confirma su compromiso con el deporte desde la base al éxito, pasando por la formación de los deportistas. De este modo, Red Bull se desvincula de la idea de que sus acciones en el deporte tienen como única finalidad un éxito comercial, y se reafirma en que su política deportiva trasciende su política de marketing.

**Red Bull en el fútbol: de quinta división a la Champions League, el crecimiento nunca antes visto del RB Leipzig.**

En 2009 Red Bull inicia una andadura en el mundo del fútbol, cuando Dietrich Mateschitz adquiere el Spiel-und Sportverein Markranstädt, equipo amateur de un pueblo a 13 kilómetros de la ciudad de Leipzig, Alemania. El modesto club fue prácticamente refundado, adquiriendo los colores y el logotipo de Red Bull. Además, pasó a denominarse RasenBallsport Leipzig, acotado RB Leipzig. La denominación RasenBallsport se debe a que las normas de la Bundesliga prohíben que los clubes lleven razones sociales de empresas en su nombre o escudo; problema que fue solventado por la firma austríaca nombrando al club RasenBallsport, pues la acotación "RB" evoca automáticamente al espectador al nombre Red Bull. Además de comprar el Spiel-und Sportverein Markranstädt, Red Bull se convirtió en gestora del Zentralstadion de Leipzig, pasando este a denominarse Red Bull Arena. La creación del RB Leipzig ha supuesto el proyecto más ambicioso de Red Bull en el mundo del deporte rey, sin embargo, Mateschitz ya había adquirido el Red Bull Salzburgo austríaco en 2004 y el New York Red Bulls en 2006.

**Figura 3.** Red Bull Arena de Leipzig

Red Bull realizó mejoras en el estadio. Se observa el logotipo de la marca en la grada y la cubierta.
Fuente: [https://newyork.cbslocal.com/2016/08/05/new-york-red-bulls-red-bull-arena/], a fecha 10/11/2020



Entre 2009 y 2013 el RB Leipzig fue ascendiendo progresivamente de categoría. Este crecimiento se debió en parte al rol del Salzburgo como club satélite del equipo alemán; los intercambios de jugadores y miembros del cuerpo técnico fueron habituales durante esta etapa. El Leipzig militó en la tercera división teutona la temporada 2013-2014, curso en el que la escuadra lipsiense se reforzó con futuras estrellas como Joshua Kimmich. La Federación Alemana de Fútbol otorgó al equipo la necesaria licencia para poder participar en la segunda división, si bien le fueron exigidos una serie de requisitos: modificar su escudo (para eliminar cualquier presencia del logo comercial de Red Bull en este), facilitar la entrada de nuevos socios en el club y modificar la estructura del equipo directivo de tal forma que los empleados de Red Bull no fuesen mayoría. Mateschitz llegó a un acuerdo con la Federación para defender sus intereses frente a las exigencias de esta.

En 2016 el RB Leipzig consiguió ascender a la Bundesliga, logrando esa temporada una segunda posición (tras el Bayern de Múnich) inédita para un equipo tan joven y recién ascendido. Desde entonces, el RB Leipzig se ha apuntado dos subcampeonatos, con sus consiguientes clasificaciones para la UEFA Champions League. En la temporada 2019-20 el Leipzig consiguió acceder a las semifinales de la Champions League, siendo derrotado por el Paris Saint-Germain.

El meteórico ascenso del RB Leipzig en la élite del fútbol europeo no tiene precedentes. La efectividad de la inversión en fútbol como parte de la política de marketing de Red Bull se demuestra con el hecho de que la marca austríaca experimentó un crecimiento de ventas del 16% durante su segunda temporada en la Bundesliga. La Champions League constituye un escaparate internacional muy codiciado para muchas marcas, y Red Bull ha logrado participar de él no como espónsor; sino un paso más allá, como miembro de la competición. Los éxitos deportivos del RB Leipzig han provocado una ampliación de contrato con su espónsor GC, y la adhesión como patrocinadores de Nike y Wolkswagen. Además, su

presencia en la primera categoría de la competición doméstica y sobre todo en la Champions League, proporciona al RB Leipzig unos ingresos televisivos nada desdeñables. Estos factores hacen que el RB Leipzig sea un club con capacidad de mantenimiento autónoma, si bien es cierto que su fulgurante crecimiento no se explica sin el apoyo económico de su marca propietaria.

Red Bull no ha situado únicamente su estrategia de creación de clubes futbolísticos en Europa; también ha llevado a cabo compras de clubes en Sudamérica y África. La compañía de Mateschitz fundó en Brasil en el año 2019 el club Red Bull Bragantino, tras la compra del Clube Atlético Bragantino. La inversión de Red Bull en jugadores e infraestructuras ha supuesto un salto cualitativo para el club, logrando mantenerse en la primera división brasileña. Una aventura balompédica más exótica fue la emprendida por Red Bull con la adquisición del Red Bull Ghana, en África. El objetivo de Red Bull era potenciar el desarrollo del fútbol en África, para lo que se crearon también buenas infraestructuras y categorías inferiores. Sucede que el proyecto no cumplió las expectativas (se presupone que económicas) que la compañía había depositado en él, y el club fue vendido al Feyenoord Ghana.

Cabe destacar que todos los clubes fundados por Red Bull han sido dotados de una poderosa infraestructura deportiva y de una cantera bien trabajada. Red Bull plantea un desarrollo a largo plazo de sus equipos, que se pretende sea conseguido mediante un desarrollo sostenible que garantice la correcta formación deportiva y personal de los deportistas bajo ficha. Esto demuestra que Red Bull no es un simple espónsor, inversor o proveedor de clubes de fútbol, sino que ha basado su estrategia de marketing en una implicación directa en el crecimiento de modestos clubes mediante la adquisición de estos. Vuelve a quedar patente que Red Bull no solo persigue un objetivo de visibilidad comercial, sino que busca un desarrollo integral de las estructuras deportivas que adquiere. Para ello, la marca austríaca comienza por crear unas sólidas bases: las canteras; continúa por dotar a sus clubes de una infraestructura de calidad; y lleva a cabo una gestión global basada en la mejora continua.

**Figura 4**. El exdelantero estrella del RB Leipzig, Timo Werner, luciendo la equipación con los símbolos de Red Bull durante la celebración de un tanto.



Fuente: [https://www.bundesliga.com/es/bundesliga/noticias/aficionado-rb-leipzig-informacion-general-11050], a fecha 10/11/2020

**Red Bull Stratos: rompiendo las barreras del marketing.**

Cinco años tardó Red Bull en llevar a cabo este proyecto, invirtiendo en él de 50 millones de euros. La misión de Red Bull era patrocinar a Felix Baumgartner. Este había pedido a la compañía soporte económico para poder efectuar el mayor salto base jamás realizado. El objetivo de Baumgartner era romper la barrera del sonido durante el salto. Red Bull dotó a Baumgartner del equipo necesario para llevar a cabo esta hazaña. Finalmente, el 24 de octubre de 2014, Felix Baumgartner se convirtió en el primer hombre en romper la barera del sonido, aparte de conseguir ejecutar el mayor salto base jamás realizado.

La campaña de marketing que la hazaña de Baumgartner financiada por Red Bull supuso para la marca austríaca resultó de dimensiones épicas. Fue el más claro ejemplo de la “teoría de la vaca púrpura” en las acciones de marketing de Red Bull.

Durante la retransmisión del salto en YouTube, Red Bull batió el récord de número de espectadores en un video en directo en la plataforma, con 9,5 millones de personas observando la proeza en directo. Cuarenta cadenas de televisión y 130 medios digitales retrasmitieron el salto.

Red Bull Stratos fue el proyecto que más visibilidad proporcionó a la marca, situándola durante unos minutos en el punto de mira de consumidores potenciales a lo largo y ancho de nuestro planeta.

Aparte de suponer un hito deportivo y técnico, el salto de Baumgartner reportó importante información de utilidad científica.

Mediante la puesta en práctica de esta acción enmarcada en el concepto de "branded content", Red Bull hizo historia del marketing. Jamás se había visto un proyecto deportivo y científico patrocinado por una marca que tuviera una repercusión social de esa magnitud. Se puede concluir que tanto Baumgartner como Red Bull resultaron triunfadores.

**Figura 5**. Felix Baumgartner en su cápsula segundos antes de realizar el salto. A sus pies, el planeta Tierra.




Fuente: [https://www.thinketers.com/blog/la-evolucion-del-contenido-de-entretenimiento/], a fecha 10/11/2020

**La presencia de Red Bull en otros deportes.**

Red Bull no solo actúa de espónsor de deportes tan destacados como los mencionados. La compañía de Mateschitz es patrocinadora de innumerables deportistas de todo tipo de disciplinas; desde escalada hasta pelota vasca, pasando por todo tipo de deportes acuáticos y de invierno. Es evidente que Red Bull no basa su criterio de selección de deportes a esponsorizar únicamente en factores de desarrollo potencial o número de seguidores, sino que realiza inversiones en deportes minoritarios e incluso locales. Por este motivo, la función de Red Bull como financiador de deportistas y disciplinas minoritarios es de vital importancia para asegurar la pervivencia de estos. Tomando en cuenta esta afirmación, tampoco quisiéramos olvidar en ningún momento que estas inversiones constituyen para Red Bull una campaña de marketing, si bien es cierto que en muchas ocasiones el patrocinio de deportes tan minoritarios podría ser considerado una acción filantrópica deportiva de RSC.

**Figura 6**. Iñaki Osa Goikoetxea (pelotari) y Liam Dunkerbeck (windsurfista)



Fuentes: [https://www.redbull.com/es-es/events/red-bull-jai-alai-challenge-2018] y [https://www.redbull.com/es-es/windsurf-ocho-cosas-sobre-liam-dunkerbeck], a fecha 10/11/2020.

**Red Bull en la cultura: "Red Bull Batallas de Gallos"**

Dentro de las actividades susceptibles de ser influidas por la RSC, en este apartado nos vamos a centrar en el aspecto cultural. La compañía austríaca es reconocida en el mundo entero, entre otras cosas, por el mecenazgo de artistas musicales desconocidos dentro del género musical rap. El rap es un género musical surgido a principios de los años 70 en Estados Unidos y que goza de grandes representantes a nivel mundial como Eminem, Snoop Doog, 50 cent, etc.

- Red Bull Batalla de los Gallos es un evento organizado por Red Bull desde el año 2005. Consiste en una competición de *freestyle* (rapear improvisando las letras en el momento) entre los MC´s ganadores de las competiciones nacionales de cada país hispanohablante. Para poder participar es necesario tener 16 años y el eslogan del evento es "Muchos hablan, pocos riman, solo los mejores improvisan". Se han celebrado doce ediciones en: San Juan, Bogotá, Caracas, Ciudad de México, Madrid (en tres ocasiones y las más numerosa de su historia con más de 17.000 espectadores), Buenos Aires, Santiago de Chile y Lima.

  En las últimas 5 ediciones (2014-2019) ha habido tres campeones españoles:

  - Guillermo Rodríguez (aka Arkano): nació en Alicante el 23 de marzo de 1994 y se proclamó como el mejor freestyler del mundo en 2015 en Chile. En ese mismo campeonato, en cuartos de final, se enfrentó a otro MC argentino en la que es la batalla de gallos más vista de la historia con más de 40 millones de reproducciones en YouTube.
    Desde entonces, su carrera siguió en ascenso; en 2016 batió el récord del mundo de rimas improvisadas sin parar, después de hacerlo durante 24 horas 34 minutos y 27 segundos. Esta hazaña fue presenciada "in situ" por más de 30.000 personas y seguida en directo a través de Red Bull TV por casi dos millones más en todo el mundo. Sus apariciones en medios de comunicación, junto con diversas colaboraciones con artistas de todo el mundo y su labor reivindicativa en pro de la igualdad y la libertad lo han convertido en una de las figuras más relevantes de la cultura musical en habla hispana del momento.
  - José Miguel Manzano (aka Skone): nación en Málaga el 27 de diciembre de 1989 y se consagró como campeón de las batallas de gallos en 2016 en Perú. Recientemente lo hemos visto embarcado en diferentes proyectos en la televisión. En el programa Réplica, que ya acumula casi 3 millones de reproducciones, Skone plantea diferentes retos a artistas de la escena tanto españoles como latinoamericanos. En su canal de YouTube estrena un single al final de cada año desde 2017, con imágenes de sus viajes y experiencias. "Le remonté el partido a la vida. Ahora soy feliz", dice en su tema 18.
  - Javier Bonet González (aka Bnet): nació en Madrid el 12 de mayo de 1998; vigente campeón internacional de Red Bull en 2019 en Madrid. Es conocido por la tranquilidad que posee en el escenario, siendo considerado uno de los mejores freestylers españoles en la actualidad. Posee más de 1,1 millones de seguidores en sus redes sociales, lo que lo convierte uno de los artistas más influyentes del panorama de freestyle.

Las cifras de seguidores de este tipo de eventos musicales hablan por sí solas. La incursión de Red Bull en el mundo de la cultura ha supuesto un antes y un después para el género musical rap. Gracias a Red Bull, el rap se ha consagrado como género musical urbano; además, numerosos jóvenes como los citados han tenido la oportunidad de abrirse paso en este mundo tan controlado estructuralmente por discográficas consagradas.

**Figura 7**. Red Bull Batalla de los Gallos.




Fuente: [https://www.redbull.com/pe-es/event-series/red-bull-batalla-de-los-gallos], a fecha 13/11/2020

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** Se extrae como conclusión general del informe que las acciones de Red Bull nacen con una vocación comercial (acciones de marketing) y desembocan en consecuencias económicas y, según corresponda, deportivas o culturales. ¿Por qué cree que la compañía austríaca ha basado su estrategia de marketing en intervenciones en el deporte y la cultura urbana? ¿Cree que Red Bull daría continuidad a estas si únicamente reportaran beneficios económicos? ¿Considera que la generación de un beneficio deportivo o cultural es factor determinante para que Red Bull continúe llevando a cabo inversiones de esta índole? ¿Prima el objetivo comercial o el deportivo/cultural?

Con su rol como espónsor deportivo y de cultura urbana, Red Bull busca una identificación de su imagen de marca con el concepto de superación, de búsqueda de retos, de excelencia en el desempeño de la actividad que uno realiza, de modernidad y de conexión con las inquietudes de la juventud. Pretende "predicar con el ejemplo" haciendo honor a su eslogan "Red Bull te da alas", la empresa quiere hacer ver al público que con Red Bull nada es imposible. Como en toda acción de marketing, cabría esperar que, en caso de que esta no llegase al volumen de público considerado necesario, se le diera fin. Sin embargo, Red Bull demuestra a través del patrocinio de deportes minoritarios (pelota vasca, windsurf, carreras de aeroplanos…) que sus objetivos como promotor deportivo se han situado a un mismo nivel que sus objetivos económicos como vendedor de bebidas energéticas. La dimensión que Red Bull ha adquirido en estos sectores ha convertido a la compañía en un pilar básico sin el cual verían destruida la estructura que los sustenta; muchas competiciones (como las mencionadas Rampage, Hardline y Batallas de Gallos) dependen directamente de Red Bull como organizador. Quedan para la historia los resultados que numerosos agentes deportivos/culturales han logrado bajo su patrocinio. Esto significa que la compañía no persigue únicamente una presencia visible como espónsor, si no que busca la excelencia de sus patrocinados mediante una inversión global que abarca toda la formación y posterior desarrollo de estos. En síntesis, concluimos que lo que nació siendo para Red Bull una acción de marketing ha adquirido una dimensión tal que podría ser considerado como una línea de negocio más de la compañía de Mateschitz; en la que los objetivos deportivos y organizacionales equiparan a los económicos.

**Cuestión 2.** ¿Cuál es el público objetivo al que Red Bull se dirige en cada caso llevando a cabo acciones en el mundo del deporte y en el de la cultura? ¿Qué mix de medios de comunicación emplea Red Bull para difundir sus acciones deportivas/culturales? ¿Por qué utiliza estos medios y no otros como la radio, la televisión, etc.?

A través de su participación en el mundo del deporte, Red Bull pretende llegar a un público joven e inquieto, estudiantes, aficionados al deporte, a la naturaleza y a los retos y la aventura. Mediante sus acciones en el panorama musical Red Bull pretende darse a conocer entre un publico más urbano, también joven, interesado en la cultura urbana.

Para difundir los eventos organizados o patrocinados por Red Bull, la marca emplea su canal de YouTube y Red Bull TV. La utilización de estos medios se explica por la intención de Red Bull en llegar a un público joven. Los medios

tradicionales como la televisión y la radio han experimentado una reducción en su uso por parte de las generaciones jóvenes, en beneficio de las plataformas online.

**Cuestión 3.** Resulta particularmente llamativa la intervención de Red Bull en el mundo del fútbol; sumamente consolidado y con unos protagonistas claramente definidos y asentados. Lo sorprendente de su intervención en este es el fulgurante crecimiento que la empresa austríaca ha facilitado al modesto RB Leipzig; un club de aficionados que milita hoy por hoy en la máxima competición europea. Este caso ha dado lugar a comparaciones entre el equipo alemán y el París Saint-Germain, pues ambos son clubes de corta historia que han experimentado un ascenso meteórico gracias a las inyecciones económicas que sus nuevos propietarios les han proporcionado. En relación al concepto de RSC deportiva (entendida generalmente como patrocinio de agentes deportivos); ¿considera responsable esta acción de Red Bull? ¿Valora este como un método justo para facilitar el desarrollo deportivo de entidades como las mencionadas?

La inversión de Red Bull en el RB Leipzig ha supuesto un cambio de rumbo para una entidad deportiva otrora amateur que se ha instalado en la élite. La cuestión a discutir es si este crecimiento meteórico podría considerarse adulterado económicamente al provenir de un agente externo y no ser fruto de un desarrollo sostenido en el tiempo. Consideramos positivo que Red Bull haya facilitado el desarrollo de un club tan molesto, si bien es cierto que esta intervención puede haber provocado una desvirtuación de la competición. Quizás este crecimiento debiera haber sido más progresivo y haber estado asentado en una mejora deportiva más que en una inyección de capital; es decir, que hubiera sido la mejora deportiva la que trajera crecimiento económico y no al revés.

Objetivamente la intervención de grandes empresas para facilitar el crecimiento de entidades deportivas es efectiva; permite un crecimiento exponencial en periodos de tiempo muy reducidos. Es evidente que las acciones de Red Bull han resultado trascendentales para la evolución de numerosos eventos y competiciones. A pesar de ello, se puede criticar el hecho de que lo que parte con un objeto filantrópico se ramifique en objetivos económicos que fagociten los sociales. También existe una injusticia al basar la decisión del lugar de inversión en criterios de potencial de funcionamiento comercial y no en criterios puramente deportivos.

## 4. CONCLUSIONES

En síntesis, como idea general del informe, extraemos las siguientes conclusiones:

- ✓ Eficacia de la estrategia de marketing de Red Bull basada en su presencia en el deporte y la cultura. Reflejo de tal hecho en el crecimiento de su visibilidad y de la cifra de ventas.
- ✓ La actividad de la compañía en el mundo del deporte ha dado lugar a nuevas competiciones, visibilizado deportes poco conocidos y asegurado su continuidad, desarrollado modestos clubes y permitido a deportistas progresar en sus carreras hasta alcanzar la excelencia.
- ✓ Las acciones de Red Bull en la cultura han dotado de una nueva dimensión al género musical rap; al mismo tiempo que han posibilitado la aparición y crecimiento de numerosos artistas.
- ✓ El área de marketing deportivo de Red Bull ha adquirido una dimensión extraordinaria, pasando de ser un medio para la empresa a convertirse un fin para la misma.

Por estos motivos, las actuaciones de Red Bull son consideradas de Responsabilidad Social Corporativa a la vez que de marketing.

## BIBLIOGRAFÍA


Redbull.com. 2020. *Red Bull Te Da Alas - Redbull.Com*. [online] Disponible en: <https://www.redbull.com/es-es/> [Consultado 20 de octubre del 2020].

PAÍS, E., 2016. *Dietrich Mateschitz En EL PAÍS*. [online] EL PAÍS. Disponible en: <https://elpais.com/noticias/dietrich-mateschitz/> [Consultado 20 de octubre del 2020].

MEGA RICOS. 2019. *Dietrich Mateschitz: Conozca La Historia Del Hombre Que Le Dio Alas A Red Bull*. [online] Disponible at: <https://megaricos.com/2019/10/13/dietrich-mateschitz-la-historia-del-hombre-que-le-dio-alas-a-red-bull/> [Consultado el 23 de octubre del 2020].

Forbes. 2020. *Dietrich Mateschitz*. [online] Disponible en: <https://www.forbes.com/profile/dietrich-mateschitz/?sh=329f36816792> [Consultado el 25 de octubre del 2020].

Bravo, C., n.d. *7 Lecciones De Marketing Y Publicidad De Red Bull - Marketing De Guerrilla En La Web 2.0*. [online] Marketingguerrilla.es. Disponible en: <https://www.marketingguerrilla.es/aprendiendo-7-lecciones-de-marketing-de-red-bull/> [Consultado el 25 de octubre del 2020].

Rock Content. 2018. *Red Bull: Vendiendo Energía Con Estrategias De Contenidos*. [online] Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-de-contenidos-red-bull/> [Consultado el 25 de octubre del 2020].

EXPANSION. 2019. *Red Bull Gana 741 Millones De Euros En 2018, Un 35,9% Más Que El Año Anterior*. [online] Disponible en: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/12/09/5dee7744468aeb28668b467e.html> [Consultado el 2 de noviembre del 2020].

Qtorb.com. 2009. *La Increíble Historia De La Marca Red Bull* |. [online] Disponible en: <https://www.qtorb.com/2009/11/la-increible-historia-de-la-marca-red.html> [Consultado el 3 de noviembre del 2020].

ihodl.com. 2020. *Dietrich Mateschitz: La Historia Del Fundador De Red Bull*. [online] Disponible en: <https://es.ihodl.com/lifestyle/2017-05-19/dietrich-mateschitz-la-historia-del-fundador-de-red-bull/> [Consultado el 3 de noviembre del 2020].

Promoovertime.com. 2020. *How Will Sponsorship Of RB Leipzig Impact Red Bull'S Brand?* | *Overtime Sport Marketing*. [online] Disponible en: <http://promoovertime.com/will-sponsorship-rb-leipzig-impact-red-bulls-brand/> [Consultado el 8 de noviembre del 2020].

B. (2020, 16 agosto*). Esta es la historia del RB Leipzig*. bundesliga.com/es. Disponible en: https://www.bundesliga.com/es/bundesliga/noticias/historia-rb-leipzig-fundacion-titulos-jugadores-destacados-6377 [Consultado el 9 de noviembre del 2020]

Agency, E., 2020. *¿Por Qué "RB" No Significa Red Bull En El Nombre Del Leipzig?* [online] Marketing Registrado / La Comunidad del Marketing Deportivo. Disponible en: <https://www.marketingregistrado.com/de/futbol/2020/08/31287_por-que-rb-no-significa-red-bull-en-el-nombre-del-leipzig/> [Consultado el 9 de noviembre del 2020].

BeSoccer. 2019. *Red Bull Se Cansa De Esperar Y Compra Otro Club En Brasil*. [online] Disponible en: <https://es.besoccer.com/noticia/red-bull-se-cansa-de-esperar-y-compra-otro-club-en-brasil-606547> [Consultado el 10 de noviembre del 2020].

Rodríguez, O., 2020. *Caso De Éxito: Red Bull Stratos O La Mejor Campaña De Publicidad De La Historia (I) - Agenciasdecomunicacion.Org*. [online] agenciasdecomunicacion.org. Disponible en: <https://www.agenciasdecomunicacion.org/casos-de-exito/caso-exito-red-bull-stratos-la-mejor-campana-publicidad-la-historia-i.html> [Consultado el 11 de noviembre del 2020].

Redbull.com. 2020. [online] Disponible en: <https://www.redbull.com/es-es/event-series/red-bull-batalla-de-los-gallos> [Consultado el 11 de noviembre del 2020].

# MARKETING SOSTENIBLE: STARBUCKS.

**Ana Lanero Carrizo**
*(Universidad de León, España)*
**Rosana Fuentes Fernández**
*(Universidad de León, España)*
**Lydia Pérez San Román.**
**Cristina Sutil Pérez**
**María Santos Domínguez.**

**RESUMEN**

En este caso docente trataremos de exponer las principales acciones de marketing sostenible que lleva a cabo la empresa Starbucks. Esta compañía cafetera está muy comprometida con ejercer un impacto positivo en las comunidades a las que presta servicios, y ganarse así la confianza y el respeto de los clientes, empleados y vecinos. Para conseguirlo deciden ser responsables y llevar a cabo acciones que sean beneficiosas para el planeta y para los demás, como son la responsabilidad ambiental, compromiso con la comunidad y el abastecimiento ético de las materias primas que incluyen en sus productos finales.

En concreto nos centraremos en el medio ambiente y las acciones que la empresa lleva a cabo para reducir su huella medioambiental, abordar los desafíos del cambio climático e inspirar a los demás para que sigan con el ejemplo. Analizaremos también las consecuencias, tanto positivas como negativas, que suponen para la empresa y su entorno llevar a cabo estas acciones de marketing sostenible.

**ABSTRACT**

In this teaching case we will try to explain the main sustainable marketing actions carried out by the Starbucks company. This coffee company is highly involved in making a positive impact on the communities and it serves for earning the trust and respect of customers, employees and neighbors. To achieve this, they decide to be responsible and carry out actions that are beneficial for the planet and for others, such as environmental responsibility, compromise with the community and the ethical supply of raw materials that they use in their final products.

In particular, we will focus on the environment and the actions the company takes to reduce its environmental footprint, address the challenges of climate change and inspire others to follow their steps. We will also analyze the consequences, both positive and negative, that carry out these sustainable marketing actions for the company and its environment.

## 1. INTRODUCCIÓN

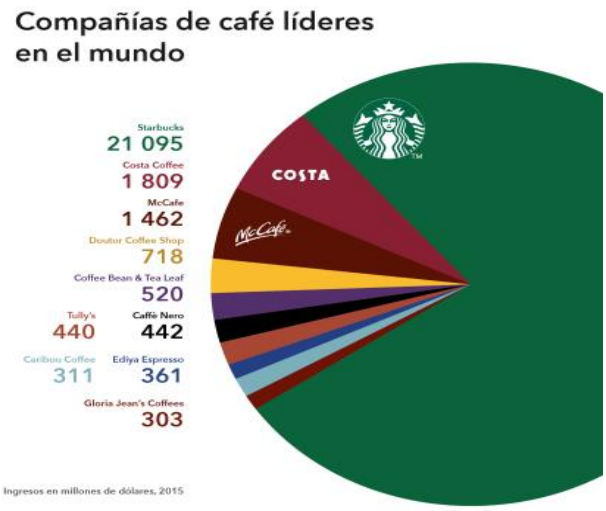
La historia de Starbucks comienza en 1971 cuando el primer local con el nombre de Starbucks abre sus puertas en el mercado de Pike Place, en Seattle. Fueron tres socios, el profesor de inglés Jerry Baldwin, el profesor de historia Zev Siegel y el escritor Gordon Bowker, quienes impulsados por el empresario cafetero Alfred Peet, decidieron abrir este pequeño establecimiento. Su atractivo se debía a que Starbucks ofrecía los mejores cafés en grano recién tostados del mundo así como tés y especias.. Para el nombre del local se inspiraron en la novela de Moby Dick y para la imagen de la marca se inspiraron en el mar y las sirenas de la mitología griega.

En el año 1982, se une a la empresa Howard Schultz con el cargo de director de operaciones y marketing. En ese momento Starbucks contaba con cuatro tiendas. Al año siguiente Howard inició un viaje a Italia donde conoció la tradición de la cafetería italiana y decidió llevar este concepto a los Estados Unidos: crear un lugar donde conversar y sentirse parte de la comunidad. Los socios fundadores rechazaron la idea y Schultz decidió abandonar la empresa y montar su propia cadena de cafeterías Il Giornale. En 1987, tras el éxito de Il Giornale, Schulz adquiere Starbucks cambiando el nombre a Starbucks Corporation. Tras este acontecimiento la empresa comienza a crecer y su presencia en distintos países del mundo se hace notable con la apertura de miles de establecimientos.

En el año 2008, y tras un tiempo retirado de la empresa, Schulz vuelve a ser el CEO en plena crisis financiera mundial y con la empresa decayendo en ventas. Ese mismo año crean el Starbucks *Shared Planet*. Se trata de un compromiso de operar con responsabilidad y actuar de tal manera que se ganen la confianza y el respeto de los clientes y vecinos. Con esto llevan a cabo acciones que abarcan desde la creación de un lugar de trabajo agradable para los empleados hasta la garantización del acceso a información nutricional sobre los productos que venden para sus clientes. Starbucks Shared Planet se centra en áreas como: abastecimiento ético, responsabilidad medioambiental e involucración con las comunidades.

A comienzos del año 2010 y todavía en plena crisis, las tiendas recuperan su tráfico habitual de clientes y la cadena tenía ganancias de un 176,9% en los 9 primeros meses del año. Esto se produjo gracias a un proceso de reestructuración interno y la recuperación de la economía. A partir de ese momento, la empresa no ha hecho más que crecer hasta el día de hoy ya que cuentan con más de 15.000 tiendas en 50 países. Starbucks es el principal tostador y minorista de especialidades de café del mundo.

**Figura 1.** Compañías de café líderes en el mundo




Fuente: Díaz Zuñiga, E. D. Z. (2018, 26 diciembre). Compañías de café líderes del mundo [Gráfico]. IG.com. https://www.ig.com/es/estrategias-de-trading/claves-del-exito-de-starbucks-181219

### Misión y objetivos de la empresa

Su misión como exponen en su página web es "inspirar y nutrir al espíritu humano. Solo una persona, una taza de café y un barrio al mismo tiempo".

CAFÉ: Granos de café de la mejor calidad. Se abastecen de ellos siguiendo unos principios éticos, tostándolos con el máximo cuidado y mejorando la vida de los productores que los cultivan.

PARTNERS: Refiriéndose a los trabajadores de la empresa. Crean un espacio de trabajo donde cada uno pueda ser quien es y se sienta a gusto. Promueven el respeto y la dignidad entre el personal.

CLIENTES: Compromiso pleno con los clientes para que disfruten de su experiencia en las cafeterías de la mejor forma posible, ofreciéndoles bebidas y productos de calidad que superen sus expectativas.

MEDIOAMBIENTE Y COMUNIDAD: Comprometidos con el medio ambiente en todas las facetas del negocio, así como con la comunidad colaborando en acciones locales en los lugares donde trabajan.

**Figura 2.** Objetivos de la empresa




Fuente: INFORME DE RESPONSABILIDAD GLOBAL DE STARBUCKS, 2013.

En cuanto a los objetivos, el principal es mantener Starbucks como una de las marcas cafeteras más reconocidas y respetadas del mundo y continuar su ampliación para que la empresa esté presente en el mayor número de países posibles. Otro de sus objetivos, que tiene que ver con su misión como empresa, es conseguir unos clientes fieles y que disfruten de su experiencia en la empresa.

**Principales productos**

Su actividad empresarial se centra, principalmente, en ofrecer bebidas y comidas elaboradas artesanalmente y con mucho sabor. También en sus propias tiendas venden merchandising de la marca (tazas con el logo, termos, regalos…).

BEBIDAS:

- Espresso (con hielo o caliente)
- Frapuccino de crema (con/sin café, vainilla, mocca,fresa...)
- Infusiones y tés
- Chocolate caliente
- Zumos naturales…

APERITIVOS:

- Muffins
- Glaseados
- Bizcochos
- Salados
- Snacks
- Tartas
- Cookies

- Bollería
- Ensaladas

MERCHANDISING:

- Termos
- Tazas

**Figura 3.** Bebidas de Starbucks



Fuente: Starbucks. (s. f.). Merchandising de starbucks [Fotografía]. Starbucks. https://www.starbucks.es/promo/merchandising-starbucks.html.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Dentro de la política comercial, nos centraremos en el márketing sostenible y concretamente en el ámbito de la responsabilidad medioambiental. La empresa es dependiente de productos agrícolas, por lo que está muy concienciada con el cuidado del medio ambiente y predicar con el ejemplo hacia los demás.

El principal objetivo, según la página web de la empresa es: "Investigamos maneras de minimizar nuestra huella medioambiental, abordar los desafíos del cambio climático e inspirar a los demás para que hagan lo mismo." (Starbucks, en línea).

**Figura 4.** Responsabilidad medioambiental de Starbucks




Fuente: IARSE. (2019, 22 abril). Una pequeña acción puede generar un gran cambio [Fotografía]. Facebook. https://www.facebook.com/IARSE/posts/10159119348164852/

En relación con lo anterior, otros objetivos que desean conseguir con respecto al compromiso con el cuidado del planeta son, en grandes rasgos, los siguientes:

- Incluir la responsabilidad medioambiental como un valor importante de la corporación. Así como medir y monitorizar el avance de cada proyecto.
- Intercambiar información de calidad con sus socios acerca de este ámbito para que puedan entender los problemas medioambientales.
- Preocupación por los productos ecológicos para poder, tanto comprar como vender calidad.

Más concretamente, nos centramos en cada uno de los apartados más importantes para la empresa.

**Energía**

El uso de la energía, según la empresa representa el 80% de la huella de carbono. Esto lo convierte en el elemento que más repercute en el clima, por lo que es en el más se centran para ahorrar energía y así mejorar el impacto en el cambio climático.

Algunas de las actividades que han realizado hasta la fecha son:

- Invertir en renovar la iluminación.
- Mejorar la calefacción y ventilación, así como el aire acondicionado de los establecimientos y máquinas.

Mencionar, en especial que Starbucks posee un certificado LEED (Leadership in Energy & Environmental Design, traducido, Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental) que se basa en un conjunto de normas que atribuyen al que posee este certificado con la sostenibilidad de sus instalaciones.

En concreto, regula la sostenibilidad en los materiales y recursos; eficiencia y aprovechamiento del agua; eficiencia energética… etc.

**Figura 5.** Certificado LEED de Starbucks




Fuente: Starbucks. (s. f.-a). Certificado LEED [Fotografía]. Starbucks. https://www.aquacontrol.es/wp-content/uploads/2019/11/certificacion_leed.jpg

**Figura 6.** Compromiso con la energía de Starbucks




Fuente: INFORME DE RESPONSABILIDAD GLOBAL DE STARBUCKS, 2013.

**Agua**

Respecto a este punto, aún están trabajando en cómo utilizar el agua de una forma responsable. Pero aún así ya cuentan con ciertas medidas para ir colaborando.

Mayoritariamente, utilizan el agua para la elaboración de sus productos principales (cafés y tés) así como en sus "operaciones de trastienda" como son el uso de máquinas (lavavajillas, máquinas de hielo…).

Para poder ahorrar en agua,han implementado un sistema de flujo continuo para lavar los utensilios, además de la utilización de lavavajillas mecánicos ya que consumen menos agua que los normales.

Otras técnicas utilizadas:

- Chorros de agua a presión para limpiar los utensilios, sustituyendo a los grifos.
- Programación de las cafeteras para que dispensen menos agua a la hora de hacer los cafés y tés.

**Figura 7.** Compromiso con el agua de Starbucks




Fuente: INFORME DE RESPONSABILIDAD GLOBAL DE STARBUCKS, 2013.

**Reciclaje**

La empresa se plantea un compromiso de reducir de forma significativa los residuos que generan las tiendas, ya que es importante tanto para su imagen como para los consumidores y el planeta.

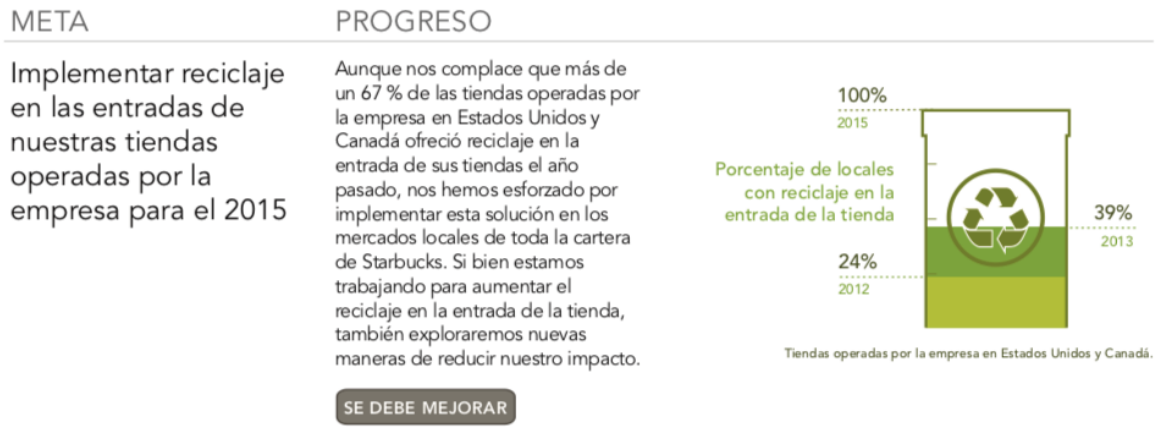
"Nuestra meta se basa en que para 2015, hemos previsto que el reciclaje esté disponible en todas nuestras tiendas donde controlamos la recogida de residuos, y que el 25% de las bebidas se sirvan en vasos reutilizables" (Starbucks, en línea).

Abordamos diferentes acciones que lleva a cabo la empresa para tratar el reciclaje:

- Reciclaje en las tiendas: En este ámbito se habla de la actividad que sucede tras la barra, ya que el reciclaje depende de que en los lugares donde se ubican las tiendas existan estos servicios. Por esta situación, no puede llevar un control del reciclaje muy exhaustivo ya que cada establecimiento es responsable de sí mismo y su propio reciclaje.
- Vasos reutilizables: Conseguir reducir el impacto medioambiental depende, en esta situación, de dos factores: la utilización de vasos reciclables y promover entre los clientes un descuento de 0,40€ por la utilización de sus propios vasos.
- Vasos más ecológicos: En la siguiente tabla recogemos las iniciativas llevadas a cabo por Starbucks a lo largo de los años.
- Compostaje: Han introducido el programa de posos para el jardín Grounds For Your Garden en 1995. En este programa se quiere ofrecer a los clientes los posos de los cafés para abonar el suelo de sus jardines.

**Figura 8.** Compromiso con el reciclaje de Starbucks

| AÑO | INICIATIVA |
|---|---|
| 1997 | Desarrollan una manga protectora reciclada para proteger al consumidor de las bebidas calientes y evitar el desaprovechamiento del "doble vaso". |
| 2006 | Primer vaso de papel cartón reciclado (10% de fibras recicladas). |
| 2008 | Nuevo vaso de plástico con menos impacto medioambiental. |
| 2009 | Cup Summit (Seattle), para llegar a un acuerdo sobre los vasos reciclables. |




Fuente: INFORME DE RESPONSABILIDAD GLOBAL DE STARBUCKS, 2013.

**Edificios ecológicos**

Incorporan, en el diseño de las tiendas elementos para respetar el entorno y reducir el impacto sobre el planeta (materiales y accesorios de construcción para ahorrar energía y agua).

Su principal meta, a partir de finales de 2010 fue lograr la certificación LEED en el mundo entero para todas sus tiendas.

**Figura 9.** Compromiso con los edificios ecológicos de Starbucks




Fuente: INFORME DE RESPONSABILIDAD GLOBAL DE STARBUCKS, 2013.

Sus actividades a favor de esta causa han sido, desde 2001 las siguientes:

- Impulsar el trabajo con proveedores minoristas para crear un sistema y lograr la certificación de estas tiendas, como consiguiente alcanzar una certificación de tiendas ecológicas en cuanto a diseño, construcción y funcionamiento.
- Ahorro de energía y agua, como ya se ha mencionado con anterioridad.
- Instalación de armarios fabricados con materiales al 90% reciclados.
- Eficacia de la iluminación, además de la utilización de baldosas recicladas y pinturas con menos productos químicos.

**Cambio climático y conservación de los bosques**

Para esta empresa, como ya hemos mencionado, combatir contra el cambio climático es esencial, ya que los pasos que siguen no solo se refieren a su propia huella medioambiental, sino también a garantizar el suministro de café de calidad a largo plazo a los clientes.

La meta principal es apoyar a programas que faciliten el acceso de los agricultores a mercados de carbono para poder permitirles ingresos adicionales que ayudan a impedir la deforestación.

Y sus actividades hasta la fecha son compatibles con las ya mencionadas en otros apartados.

**Figura 10.** Compromiso con el cambio climático de Starbucks




Fuente: INFORME DE RESPONSABILIDAD GLOBAL DE STARBUCKS, 2013.

**Bienestar animal**

Desean promover una alimentación responsable a través del compromiso de la utilización de huevos que proceden de gallinas 100% libres de jaulas.

Starbucks ha trabajado intensamente para que la cadena de suministros de alimentos cuente con proveedores que sean mayoritariamente locales y que estén 100% alineados con la responsabilidad medioambiental.

El 70% de los productos de comida, los desarrollan proveedores locales y el 60% de los mismos incluyen huevos o trazas entre los ingredientes por lo que quieren mejorar la calidad de vida de las gallinas, como ya hemos mencionados, libres de jaulas.

Tras 10 meses después de tomar esta decisión, el 75% de los productos contienen huevo o trazas y trabajan para que el 25% restante llegue a las mismas condiciones que los anteriores.

**Agricultores**

Starbucks, también apoya a los agricultores que cultivan su café en las zonas de cultivo para fomentar prácticas responsables y mejorar la calidad y el tamaño de sus cosechas.

El método de apoyo hacia los mismos es ofrecer un crédito de 20.000.000$.

**Figura 11.** Compromiso con los agricultores de Starbucks




Fuente: INFORME DE RESPONSABILIDAD GLOBAL DE STARBUCKS, 2013.

**Starbucks "Shared Planet"**

Se basa en adquirir café de calidad exclusivamente de acuerdo con unos principios de abastecimiento ético y cultivado conforme a prácticas responsables, reduciendo la huella medioambiental y combatiendo al cambio climático.

Además, con Shared Planet, lo que quieren conseguir es devolver a los barrios a los que pertenecen parte de lo que perciben de ellos.

**Figura 12.** Starbucks "Shared Planet"




Fuente: Starbucks. (s. f.-c). Shared planet [Logo]. Starbucks. https://www.ecozine.com/sites/default/files/imagecache/article_page_large/sharedplanet.jpg

En cuanto a su actuación responsable, quieren adquirir la confianza y el respeto de los clientes y vecinos, por lo que estos mismos tienen acceso a la información nutricional de los productos. Sobre todo, el compromiso, la colaboración y la comunicación, desde 2011 han sido una de las prioridades para operar de una forma más responsable.

**Noticia relacionada con el tema**

**Figura 13.** Noticia relacionada




Fuente: Hazte Eco. (2018, 11 julio). Starbucks no utilizará más pajitas de plástico en sus tiendas a partir de 2020. Antena3.com. https://compromiso.atresmedia.com/hazte-eco/noticias/starbucks-utilizara-mas-pajitas-plastico-sus-tiendas-partir-2020_201807105b45bf3b0cf24fdcf8304e55.html

En la noticia, lo que se analiza, principalmente, es que Starbucks sustituye las pajitas de plástico por tapas reciclables para ayudar al medio ambiente.

Estas medidas se implantarán primero en Canadá (Vancouver), seguido de Estados Unidos (Seattle), ya que en las ciudades mencionadas, el 1 de julio de 2018, entró en vigor una ley que prohibía los utensilios de plástico, "trazando una línea para que nos sigan otras grandes marcas" (Chris Milne, Director de Abastecimiento de Envases, 11/07/2018).

Este movimiento supone una nueva visión por parte de grandes empresas de servicios alimentarios, como, por ejemplo, McDonalds al eliminar las pajitas de plástico, recientemente.

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

A continuación, platearemos diferentes cuestiones a cerca del tema para seguir profundizando en el mismo:

**Cuestión 1**. ¿Cuál es, bajo tu criterio, el aspecto más importante en la responsabilidad medioambiental?

En el caso, hemos hablado acerca de varios puntos clave a la hora del respeto medioambiental en la fabricación de los productos que comercializa la cadena. Bajo nuestro punto de vista, de los mencionados, el cambio climático es un punto importante en boca de todos hoy en día y que engloba también el ahorro de agua y de energía, además de la contaminación.

**Cuestión 2**. ¿Que le parece que es mas importante en relación con el abastecimiento ético de los productos?

Sobre esta cuestión, hemos proporcionado información acerca de la cadena de suministro del café y el trabajo con sus agricultores del mismo. Queríamos destacar, una vez más que el abastecimiento del café se consigue con agricultores de gran calidad y promueve estándares tanto sociales como económicos como ambientales ya que ha generado gran cantidad de mejoras.

**Cuestión 3**. ¿Tienes en cuenta el respeto medioambiental a la hora de escoger consumir un producto u otro?

Creemos que en la actualidad no todo el mundo es consciente ni esta pendiente cada vez que consume un producto o servicios de los impactos que estos pueden conllevar a la hora de producirlos. Por ello debemos de tratar de obtener una mayor información acerca de esto y es responsabilidad de todos conocerlo y hacerlo visible.

**Cuestión 4**. ¿Sabias lo que era la certificación LEED?

Esta pregunta se puede enlazar con la anterior ya que los individuos no son conscientes de la existencia de este certificado a la hora de consumir los productos que desean. Por ello hemos intentado exponer la importancia del mismo y la relación que existe con la responsabilidad medioambiental, ya que, aunque no es visible afecta más de lo esperado.

**Cuestión 5**. ¿Qué alternativas, a parte de las ya mencionadas, se podrían introducir en la empresa para disminuir su impacto en el medioambiente?

Algunas alternativas que planteamos son las siguientes:

- Ofrecer información y formación ambiental a los trabajadores para que ellos también sean conscientes de la situación y puedan aportar positivamente a ella.
- La alternativa, mencionada a la utilización de los posos como abono a los jardines, se podría volver a reintroducir a la empresa para producir energía de forma alternativa.

## 4. CONCLUSIONES

La ambición principal en este ámbito, como ya hemos mencionado consiste en reducir el impacto de su huella medioambiental, para ello colabora con sus stakeholders (por ejemplo, sus agricultores).

Esta colaboración les permite innovar para introducir nuevas técnicas de responsabilidad medioambiental y así obtener con ello un aprendizaje.

Como empresa basada en productos agrícolas, en Starbucks, se dan cuenta de que la tierra es su socio comercial más importante. Su firme compromiso de reducir el impacto ambiental incluye observar todas las áreas del negocio, comprender cómo se cruzan e interactúan, y cómo integrar nuevas soluciones para producir cambios significativos y duraderos en el tiempo.

**Figura 14.** Modelo de responsabilidad de Starbucks



Fuente: INFORME DE RESPONSABILIDAD GLOBAL DE STARBUCKS, 2013.

La política medioambiental de Starbucks consta de cuatro departamentos: un departamento se refiere a su tienda con certificación LEED, en segundo lugar, sus políticas de reciclaje y reducción de residuos, otro apartado está relacionado con el ahorro de agua y energía y, finalmente, destacan el cambio climático.

En cuanto a la producción de café, también muy importante en su proceso con el compromiso con el medioambiente y de cultivado responsable, queríamos destacar dos puntos:

- Asegurarse de que el café se adquiera 100% de manera ética.
- "Starbucks ha adoptado un enfoque realmente integral hacia la verificación de su cadena de suministro del café y esto, junto con los agricultores, nos permite proporcionar retroalimentación continua" (Nathan Smith, Director en Sustentabilidad y Seguridad de Alimentos en SCS Global Services, 2013).

**Figura 15.** Responsabilidad en la producción del café




Fuente: INFORME DE RESPONSABILIDAD GLOBAL DE STARBUCKS, 2013.

Desde su establecimiento, Starbucks ha invertido US $ 70 millones en sus métodos o políticas de adquisiciones éticas globales para apoyar a las comunidades cafeteras, mitigar el impacto del cambio climático y respaldar la estabilidad de los cultivos. Sostenibilidad agrícola y de largo plazo. Esto incluye una red de seis centros de apoyo a agricultores en todo el mundo (Ruanda, Tanzania, Colombia, China, Costa Rica y Etiopía), que promete proporcionar a los agricultores 20 millones de dólares en financiamiento (en forma de préstamos) a corto y largo plazo), y Comprar una finca en Costa Rica que sea el centro o sede de la agronomía global.

## BIBLIOGRAFÍA

Ayala, M. L. (2018, 11 mayo). *Sostenibilidad: Starbucks es un líder en RSE y manejo de crisis*. América Retail. https://www.america-retail.com/sostenibilidad/sostenibilidad-starbucks-es-un-lider-en-rse-y-manejo-de-crisis/

Certicalia. (s. f.). *¿Qué es la certificación LEED?* Recuperado 13 de noviembre de 2020, de https://www.certicalia.com/certificacion-leed/que-es-la-certificacion-leed

Starbucks. (2013). *Informe de responsabilidad global de starbucks*. https://www.starbucks.es/media/spain-pdf-2013-global-updates_tcm31-11497.pdf

# RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE SOLTRA

**Ana Lanero Carrizo**
*(Universidad de León, España)*
**María P. García Miguélez**
*(Universidad de León, España)*
**Pablo Seara Rodríguez**
**Alejandro Vallejo Blanco**

**RESUMEN**

Hemos realizado la elección de la empresa Soltra situada en La Virgen del Camino (León). Se trata de una empresa sin ánimo de lucro con la mision de lograr la inclusión socio-laboral de personas con capacidades diversas a través de un empleo digno.

Centramos el trabajo en la responsabilidad social corporativa que realiza esta empresa a través de sus politicas sociales, medioambientales o de calidad, debido a que sus actividades estan relacionadas con ello.

Esta empresa se centra en adaptar a gente con capacidades diferentes al resto a lograr empleos de calidad y adaptados a sus capacidades, de hecho la plantilla de Soltra cuenta con mas de un 90% de discapacitados.

**ABSTRACT**

We have made the choice of the Soltra company located in La Virgen del Camino (León). It is a non-profit company with the mission of achieving the socio-labor inclusion of people with diverse abilities through decent employment.

We focus our work on corporate social responsibility carried out by this company through its social, environmental or quality policies, because its activities are related to it.

This company focuses on adapting people with different abilities to the rest to achieve quality jobs adapted to their abilities, in fact the Soltra workforce has more than 90% disabled.

## 1. INTRODUCCIÓN

Soltra es una empresa que se fundó en el año 2000 en La Virgen del Camino, León, con el objetivo de crear puestos de trabajo para el colectivo de personas con capacidades diferentes permitiéndoles participar en el esfuerzo de empresas e instituciones por generar riqueza. Es una empresa que ha ido avanzando desde el 2000 con el tiempo y ampliando sus trabajos y sedes.

En el 2001 un grupo de trabajadores se desplaza a San Sebastián a formarse en el montaje de piezas de automoción, en el 2002 comienzan las actividades con el montaje de claxon para vehículos de Citroën y comienzan a formar personal para las actividades de Limpieza y Marketing, en el 2003 comienza la formación en Jardinería para Caja España, los montajes para la empresa leonesa TOVIC y el cableado para FAGOR.

En 2006 se incrementan las actividades y aparecen nuevos clientes, se incorporan operaciones de engastado en la actividad de cableadoy se inicia la actividad de Vending. En el 2007 se crea un plan estratégico con dos objetivo crear 400 puestos de trabajo en 2018 y asegurar la continuidad sin generar pérdidas y además comienza una nueva actividad con el montaje de piezas para VALEO.

En el 2008 se renueva la imagen corporativa e instalaciones, se consigue ser proveedor para Vestas y por último se inicia del proyecto “Residencia y Centro Ocupacional Doña Cinia”. En el 2009 se inicia el servicio de Valija de Caja España, surge una nueva línea de negocio, la lavandería y por último se crea el primer Torneo de Golf “El Camino”.

En el 2010 se inicia la actividad en Villadangos para Vestas a tres bandas logística, limpieza y catering, también se inaugura la «Residencia y Centro Ocupacional Doña Cinia”. En el 2011 se inicia la construcción de una nave de 4.000 m2 en Villadangos y surge una nueva línea de negocio en hostelería con la gestión del Hostal Central.

En el 2013 se produce la contratación de la Lavandería de los hoteles más importantes de León, entre ellos la del parador de leon y se comienza el montaje del cableado del motor de refrigeración del nuevo Citroën C4 Picasso.

En el 2016 se inicia el servicio UNIPOST para reparto y distribución de valija y publicidad y se recogen varios premios nacionales y el de mejor PYME de Castilla y León. En el 2018 se consigue ser miembro del pleno de la Cámara de Comercio de León y llega la internacionalización, en Dinamarca como proveedor de Vestas y en México para el sector automóvil y textil.

En el 2019 comienza un nuevo servicio de distribución, se abre el primer supermercado inclusivo de Castilla y León junto a Vegalsa-Eroski y se obtiene el certificado IATF 16949:2016 para automoción.

Hay dos lineas principales de negocio una industrial y una dedicada a los servicios.

Para empezar tenemos el servicio de lavandería, la empresa cuenta con una lavandería industrial con tecnología puntera dentro del sector, la cual permite lavar, planchar y preparar prendas de restaurantes y hoteles. Tambien se ofrece el servicio de recogida y entrega de prendas a domicilio.

Tambien poseen servicio de jardinería, en esta área se realiza el diseño y mantenimiento de cualquier tipo de jardín, además de poseer acceso a todos los viveros de la zona

Poseen también servicio de limpieza, aquí se ofrece servicio y mantenimiento de oficinas, polideportivos, colegios o cualquier otro centro, además están especializados en cristalería.

Vamos ahora con el servicio de marketing, en este servicio lo que se ofrece es distribución publicitaria, marketing promocional, mailing, correo postal y más acciones dentro del sector. El servicio comienza desde el comienzo planteando con él la idea que quiere plasmar hasta la distribución.

Para el servicio de montaje y logística se cuenta con la nave de la Virgen del Camino, la cual esta dedicada a ensamblaje y montaje para el sector de automoción. Tambien se usa la nave de Villadangos, en perfecta ubicación para la logística porque conecta muchas rutas de comunicación, esta nave esta más enfocada al sector eólico.

**Figura 1.** Nave principal de Soltra




Fuente: www.soltra.org.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Hemos decidido basar nuestro caso en esta empresa, más concretamente, en la responsabilidad corporativa de esta empresa porque su actividad concuerda perfectamente con la definición de RSC.

La forma de dirigir la empresa Soltra no sólo se basa en el servicio que presta a sus clientes sino en lo que este servicio puede generar en sus clientes, empleados, en la comunidad local, sobre el medio ambiente y sobre la sociedad en general. Vamos a analizar algunas de las actividades que esta empresa lleva a cabo en cuanto a la RSC.

### 2.1 – Actividades relacionadas con el medio ambiente

Soltra tiene dentro de sus objetivos el cumplimiento de unos criterios medioambientales estrictos. Algunos de estos criterios son:

- Cumplimiento de todos los requisitos legales y de cualquier índole relacionados con los aspectos medioambientales de la organización.

- Compromiso con la mejora continua en lo referente a la prevención de la contaminación y a la materia ambiental.

- Minimizar la generación de residuos y proporcionar una formación y unos medios a su personal para que colaboren activamente en el compromiso medioambiental de Soltra.

- Establecer un control óptimo de residuos peligrosos que genera la empresa como consecuencia de la actividad que prestan, siendo la base fundamental para favorecer la relación de nuestra empresa con el medio.

### 2.2 - Actividades relacionadas con las Políticas Sociales

***Acoso***

Soltra tiene un estricto protocolo de actuación frente a casos de acoso, cuya última actualización es del año 2019. Con él pretenden establecer una serie de medidas a seguir con el fin de definir, prevenir, denunciar, y erradicar, todas aquellas conductas que supongan acoso laboral en el ámbito de Soltra.

Además, el acoso laboral, independientemente de la modalidad, será considerado como un riesgo psicosocial y se adoptarán las medidas necesarias para que tales conductas cesen, protegiendo a la víctima y facilitando su incorporación al puesto de trabajo.

***Igualdad entre mujeres y hombres***

Soltra es una empresa muy concienciada con la igualdad entre hombres y mujeres, de hecho tiene un plan de igualdad para lograrlo en su empresa. Para elobrar ese plan se realizó un estudio de la situación real en 2018, este estudio permitió conocer de primera mano la situación actual en ese momento y detectar las necesidades en este aspecto y definir asi los objetivos de mejora y finalmente estableciendo los mecanismos para que se den estas mejoras.

Esto ha sido expresado directamente en todos los niveles de la empresa, para que se implante en el momento inmediato de que saliese el plan de igualdad.

**2.3 – Proveedores**

***Código de conducta de los proveedores:***

En este código se define los estándares mínimos de comportamiento ético y responsable que deben cumplir tanto los proveedores como los prestadores de servicios necesarios para el desarrollo de la actividad.

Este código se basa en la cultura empresarial de Soltra, la cual tiene como pilar fundamental el respeto de los derechos humanos y laborales. Además, Soltra se compromete a poner todos los medios necesarios para el entendimiento y la aplicación de dicho código por parte de proveedores y prestadores de servicios, con el fin de que puedan asumir su cumplimiento.

Las bases de este código son:

-Todas sus actividades deben realizarse de forma ética y responsable.

-Toda persona que tenga trato con la empresa recibirá un trato justo y respetuoso.

-Todas las actividades se deben desarrollar de manera respetuosa con el medio ambiente.

- Todos los proveedores y prestadores de servicios se adherirán íntegramente a estos compromisos y promoverán su responsabilidad para asegurar que se cumplan los estándares del presente código.

Algunos de los estándares de este código son: Prohibición de trabajo forzado, prohibición de trabajo infantil, prohibición de discriminación, prohibición de abuso o trato inhumano, seguridad e higiene en el trabajo, horas de trabajo no excesivas, trabajo regular, compromiso medioambiental, salud y seguridad de producto, etc.

***Requisitos medioambientales de los proveedores:***

En cuanto a los proveedores, Soltra informa mediante un documento del Sistema de Gestión Medioambiental que sigue, el cuál les afecta de forma directa si quieren mantener negocios con esta empresa. En dicho documento Soltra informa de una serie de cuestiones que deben cumplir de forma estricta como, por ejemplo:

-Debido a la consideración de los criterios ambientales, Soltra pide a sus proveedores que les ofrezca la variedad de producto más respetuosa con el medio ambiente.

-Exige el cumplimiento de todos los requisitos legales de carácter ambiental que aplique en cada servicio o suministro de producto, siendo el no cumplimiento motivo de baja de servicio o producto que les suministre.

-En cuanto a los residuos, en la medida de lo posible exige la separación correcta de los residuos que genera con motivo de su trabajo, en el caso de trabajar con algún residuo peligroso estará obligado a gestionarlo correctamente entregando dicho residuo a un gestor autorizado o punto limpio y una conducción de vehículos, cuando sea necesaria, responsable, con el fin de prevenir la contaminación atmosférica.

**2.4 – Prevención de riesgos**

En esta empresa se controla todos los riesgos de seguridad y salud laborales en todos los aspectos. Se aplican todas las prevenciones de acuerdo a la norma OHSAS 18001:2007, consiguiendo así que se cumpla la legislación aplicable a todas las empresas en prevención de riesgos, garantizando también la seguridad de todos los trabajadores.

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1**. ¿Desde la puesta en marcha de esta empresa la calidad de vida de las personas cercanas a esta empresa ha mejorado? (Tanto en La Virgen del Camino como en León).

Sí, ya que gracias a la empresa hay muchas personas con dificultades tanto para relacionarse, como para conseguir trabajo que han logrado ambas cosas gracias a la empresa Soltra. Esto ha pasado con muchas personas de distintos lugares, pero principalmente con personas cercanas a la sede de la Virgen del Camino.

**Cuestión 2.** ¿El plan de igualdad de oportunidades que lleva a cabo esta empresa se cumple en el resto del mercado laboral?

No, el mercado laboral ha mejorado mucho en este aspecto, pero todavía le queda mucho por mejorar. Hay muchas empresas en la que la igualdad de oportunidades no existe y otras muchas en las que existe, pero no al 100%.

**Cuestión 3.** ¿Cómo se comprueba que se cumplen todas las medidas para la prevención de riesgos laborales?

En este sentido, la empresa Soltra tiene un sistema de gestión que se basa en la norma internacional OHSAS 18001:2007, la cual cumplen de manera minuciosa con la finalidad de que sus trabajadores no tengan ningún riesgo en su trabajo.

**Cuestión 4.** ¿Cómo se aplica el protocolo en un caso de acoso?

En este caso la empresa actúa siguiendo el protocolo que tiene para estos casos, con la máxima rapidez y eficacia posible, apartando al acosado del acosador, y denunciando a este último ante los tribunales. Además, la empresa facilita la vuelta al puesto de trabajo del acosado cuando éste esté preparado.

**Cuestión 5**. ¿Qué medidas lleváis a cabo con el fin de reducir la contaminación medioambiental?

Se siguen unas medidas estrictas marcadas con la empresa, intentando reducir al mínimo la producción de basura y haciendo que otros sigan estas medidas si quieren trabajar con esta empresa (proveedores). Además, se facilita ayuda para la comprensión de las medidas implantadas para la reducción de la contaminación, con el fin de que éstas se cumplan rigurosamente.

## 4. CONCLUSIONES

En nuestra opinión la empresa Soltra está realizando una gran misión en lo respectivo a la inclusión social ya que incorporan a personas con alguna discapacidad dentro del mundo laboral, además de hacerlo teniendo muy en cuenta el medio ambiente.

Además, en lo referente a la igualdad Soltra está realizando un gran trabajo desde sus inicios, algo que en los últimos años las empresas están teniendo más en consideración, pero que hace años no tenía casi importancia para la mayoría de empresarios.

Creemos que su labor con gente de diferentes capacidades es cruzial hoy en dia para la buena inclusión dentro del mercado laboral, que actualmente, de por sí es un contexto difícil.

A mayores de sus propuesta de igualdad o inclusión el trabajo realizado por esta empresa es intachable, ya que posee muy buena reputación y además ha ganado premios locales por su buena gestión.

Decidimos elegir Soltra porque es una empresa de la ciudad, lo que nos ha facilitado la búsqueda de información a pesar de la situación en la que nos encontramos por el COVID. Hay veces que al elegir una empresa internacional es más difícil encontrar información porque no se encuentra en internet o porque hay dificultades a la hora de ponerse en contacto con ella. Sin embargo, con esta empresa, en cuanto nos pusimos en contacto con ellos nos ofrecieron su ayuda y nos dieron muchas facilidades a la hora de resolver nuestras dudas.

## BIBLIOGRAFÍA

www.soltra.org (Página web oficial de Soltra)

# EL MARKETING VERDE DE TOYOTA

**Tutoras:**
**Ana Lanero Carrizo**
**María P. García Miguélez**
*(Universidad de León, España)*

**Carlota Redondo Plaza**
**Andrea Silva Mateos**

**RESUMEN**

El trabajo a exponer relata cómo la empresa automovilística Toyota ha integrado el marketing verde a sus acciones empresariales y fabricación de sus productos. Para ello os expondremos en primer lugar para poneros en situación la historia de Toyota y su fundador, posteriormente relataremos el motivo por el cual decidieron implementar estas medidas en su organización, las acciones que llevaron a cabo junto con sus estrategias, los beneficios que le han aportado la implantación de estas políticas verdes y por último las acciones sociales que lleva a cabo.

Por último, os planteamos una serie de preguntas abiertas a debates para conocer más las opiniones del público o de futuros clientes de Toyota sobre la importancia que les dan a ciertos factores a la hora de adquirir un automóvil.

**ABSTRACT**

The work to present tells how the automotive company Toyota has integrated green marketing into its business moves and product manufacturing. We'll present you in the first place, to put you in context, the history of Toyota and its founder. Later we will talk about why they decided to implement these measures in their organization, the actions they carried out together with their strategies, the benefits that the implementation of these green policies and finally the social actions they carry out.

Finally, we ask you a series of questions open to debate to learn more about the opinions of Toyota's public or future buyers on the importance they give to certain factors when they buy a car.

## 1. INTRODUCCIÓN

En este caso hemos escogido la empresa Toyota por ser actualmente la pionera en el ámbito ecológico en relación al sector automovilístico.

Esta empresa Toyota, es una de las compañías fabricantes de automóviles más grandes en el mundo.

Fue fundada en 1936 por Kiichiro Toyoda por lo que decidió poner su apellido al nombre de la marca, que posteriormente se cambiaría. Una vez que tenía las ideas para crear la empresa y llegar alcanzar sus objetivos le faltaba la imagen de la marca, por la que todo el mundo debía identificar. Para su creación decidió organizar un concurso accesible a todo el público que decidiese participar para diseñar el logo para posteriormente promocionar sus automóviles.

Se llegaron a presentar un total de 27000 personas al concurso con un individuo victorioso que tras presentar su idea hizo que Kiichiro Toyoda cambiara el nombre de la marca de toyoda a Toyota y con ello el logo.

**Figura 1.** Fundador y logotipo de Toyota




Fuente: http://www.toyota.es.

Toyota es el único que fabrica, desde 2012, más de 10 millones de vehículos al año. En este aspecto muy pocas empresas automovilísticas rivalizan con la japonesa, y no fue hasta 2016 que otra compañía logró adelantar a Toyota, por un estrecho margen, como primer fabricante del mundo por volumen de ventas.

**Figura 2.** Híbridos para empresas de Toyota




Fuente: https://www.toyota.es/business-customers/hibridos

Pero el éxito de Toyota no solo se debe a grandes ideas si no a que Kiichiro Toyoda decidió incorporar a su organización la filosofía Kaizen que contempla una mejora continua en los procedimientos llevados a cabo y en la propia estructura corporativa quien cree que la responsabilidad reside en todos los individuos que la forman.

Actualmente, Toyota dispone de una página web donde podemos encontrar diferentes secciones sobre modelos, financiaciones, vehículos de ocasión u otra información importante, así como teléfono o email para ponerse en contacto con la propia página. También cabe destacar y con más importancia que el resto, que tienen una sección especial para vehículos híbridos donde te explican que es una empresa bastante concienciada con el medio ambiente y si compartes las mismas opiniones medioambientales te aporta la información necesaria para la compra de estos.

Los productos que comercializa la marca japonesa son varios tipos de automóviles, entre ellos podemos destacar vehículos comerciales, autobuses japonés y turismos. Aparte comercializa productos para el cuidado y mantenimiento del vehículo tanto exterior como interior.

**Figura 3.** Ejemplos de productos de Toyota




Fuente: http://www.toyota.es.

La marca japonesa no es solo sinónimo de fiabilidad, también lo es de avances tecnológicos. Como la primera marca en apostar por los modelos de tipo híbrido, es a día de hoy el primer fabricante mundial de este tipo de vehículos, con más de 10 millones de vehículos híbridos comercializados desde el lanzamiento del Prius en 1997.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Dentro del marketing, vamos a focalizar el trabajo hacia el marketing verde que aplica la empresa que como bien hemos nombrado con anterioridad es Toyota y su gama de vehículos híbridos. Para ello explicaremos cómo la ejecuta y la lleva a cabo, porque decidió optar por fabricar este tipo de vehículos, las estrategias que emplea para lograr sus objetivos respecto a esto y por último los resultados obtenidos.

Por un lado, el marketing verde sabemos que cada día es más común en esta sociedad ya que estamos más concienciados con los problemas ambientales que existen en el planeta. Es por ello que la gente se involucra más en comprar productos que no causan tantos daños, y por lo tanto, que sean más ecológicos. Aunque, por consiguiente, serán más caros. He aquí Toyoya, esa empresa conocida especialmente por este tipo de marketing. Y a que ha sido galardonada varios años consecutivos como la marca más ecológica y situándose en primer lugar en la lista del Best global green brand.

Para aplicar el marketing verde en la marca Toyota siguió una política “green” que es una política basada en el cuidado del medio ambiente a través de promover una cultura y unos valores empresariales en línea con el medioambiente y además el proceder a crear nuevas tecnologías calificadas como limpias, una vez creadas las han ido impulsando y apoyándose en el mercado de automóviles ecológico

Comenzó en el año 1992 cuando Toyota decidió acoger la famosa "CARTA A LA TIERRA[52] pues en este documento refleja que su deseo era el de desarrollar y poder crear nuevas formas de mejorar la industria del automóvil ya que es considerada de las más contaminantes, y no podía permitir que sus productos formasen parte de ese porcentaje tan elevado. Por lo tanto, fueron esas políticas (que hemos nombrado con anterioridad) la que le llevaron a producir artículos ecológicos dando lugar así a la creación de su primer automóvil ecológico, en el 2000, conocido como el Prius.

Cuando procedió a sacarlo al mercado como el primer modelo híbrido (Prius) tuvo un éxito asombrado, más de lo que indican las estadísticas hechas previamente, situándose así en el automóvil híbrido más vendido en Estados Unidos.

Años después Toyota se propuso el fin de promover su imagen fiel de ecologista, por lo que decidió invertir 50 millones en publicidad para vehículos híbridos, y con acciones como estas muchas más hasta el día de hoy consiguiendo así ser una marca prestigiosa en este ámbito.

Por lo tanto el Prius se convirtió en la imagen de eficiencia y menor emisión de Co2, durante los 15 años que lleva en el mercado y que no tienen intención de descatalogar, ni dejar de producir. Pero no es el único, Toyota no quería dejar de seguir innovando y logrando el propósito que se habían puesto porque ha seguido lanzando modelos de las mismas características "ecológicas" como son el modelo Corolla, el Yaris o el C-HR.

**Principios Básicos de la política que ha aplicado Toyota para alcanzar sus objetivos propuestos**

1.Un mejoramiento continuo: El propósito de la marca aparte de la incorporación del marketing verde, era seguir creciendo, llegar a ser una empresa con una marca destacable en el sector automovilístico frente a sus consumidores y para ello sabían desde el inicio que tenían que estar en un continuo progreso y perfeccionamiento tanto de sus productos, como de su tecnología y de la propia organización.

2. Protección del medio ambiente y prevención de la contaminación:

3. Cumplimiento con los requisitos legales: El creador de Toyota Kiichiro Toyoda tenía claro que no quería para su organización lo que muchas otras tenían y ocultaban ni que salieran noticias de aspectos negativos sobre ellas ni que nadie la criticara, quería que fuera perfecta por eso desde sus inicios quería transparencia, saber lo que estaba pasando en cada momento dentro de ella, y cuidar a todos y cada uno de los trabajadores de su empresa, por eso lleva a rajatabla todas las normativas pertinentes sobre las organizaciones.

4. Cooperación con la sociedad: Toyota siempre ha estado intentando lograr una mejor sociedad y cooperando con ella por lo que aquí les traemos algunos actos que ha realizado la empresa para colaborar más con ella:

- Acciones informativas sobre la tecnología híbrida y de pila de combustible: Muchos individuos de la sociedad desconocen lo que es la tecnología híbrida y la pila de combustible, si muchos lo asocian a una contaminación inferior o más respetuoso con el medioambiente pero sus conocimientos no van más allá, por lo que Toyota desde hace unos años decidió dar congresos y charlas anuales para proporcionar más información sobre cómo lograr esa reducción de emisión de gases contaminantes, los motores híbridos y demás componentes ecológicos de sus automóviles y así también cumplen otros de sus objetivos concienciar a la sociedad de lo importante que es cuidar el entorno natural que nos rodea.

- Patrocinios: Toyota llevó a cabo en las últimas olimpiadas olímpicas que se llevaron a cabo uno de sus mayores patrocinios más importantes creando un eslogan que dio la vuelta al mundo "Mobility For All" que significa movilidad para todos. Este eslogan lo creo porque decidió patrocinar y colaborar con la parte de los juegos olímpicos dedicada a los paralímpicos intentando ayudarles a tener mayores recursos para sus entrenamientos y además fomentar el interés de visualización de los mismos.

- Acciones de sensibilización medioambiental: Una de las más destacables es que Toyota se ha marcado un objetivo a largo plazo para el año 2050 (por la dificultad de conseguirlo) y es lograr eliminar por completo las emisiones de Co2 de las plantas de producción de sus automóviles. En una entrevista que concedieron expusieron

[52] Es una declaración internacional de principios y propuestas progresistas.
La Carta de la Tierra afirma que la protección medioambiental, los derechos humanos, el desarrollo igualitario y la paz son interdependientes e indivisibles.

que es uno de los objetivos más difíciles que se han propuesto hasta ahora pero que van a intentar por todos los medios lograrlo, porque si no te marcas unas metas es cuando realmente no consigues lo que te propones.

Otras de las acciones de Toyota medioambientales son las de conciencia selvática y es que es la primera organización de automoción en firmar un acuerdo de alianza internacional con la organización WWF. El acuerdo que firmaron conocido como "Living Asian Forest" (Selva Asiática Viva) es un proyecto que tiene por finalidad conservar las selvas tropicales en el sudeste Asiático, además de fomentar la sostenibilidad de recursos naturales que proporcionan esos entornos naturales como son la madera, el papel, la goma natural, aceite de palma o la pulpa ya que son los principales responsables de la causa de deforestación, pero no es solo deforestación es la amenaza del peligro de extinción de todas las especies que habitan en ese entorno.

- Becas por el medio ambiente: Como hemos ido exponiendo y argumentando a lo largo de trabajo dos de las prioridades más importantes para Toyota son la reducción de la contaminación que es la que provoca el cambio climático y la conservación de la biodiversidad así que para contribuir un poco más Toyota decidió destinar una serie de recursos, o unas becas para ONGS y otras entidades no lucrativas.

- Agua para todos: Por último, pero no menos importante aunque parece mentira pero más de mil millones de personas, una cifra escalofriante viven sin acceso directo a agua potable y con el paso del tiempo la cifra va en aumento por que el recurso natural es cada vez más escaso. A raíz de estos datos se fundó una ONG llamada AUARA que tiene el propósito de comercializar agua de calidad destinado el 100% de sus ventas aquellos lugares donde no dispongan de este recurso natural. Cuando Toyota se percató de este hecho decidió contribuir colaborando con esta entidad, adquiriendo su agua embotellada para ofrecer en sus cafeterías, oficinas y eventos o congresos que realicen.

5. Inserción laboral: Toyota ofrece programas educativos para formar a los más jóvenes para que logren una salida laboral, estos proyectos llevan realizándolos desde el 2003, para ello colaboran con centros docentes para que sus alumnos realicen prácticas en la Red Oficial de Concesionarios De Toyota por ejemplo aquí en España, aplicando el T-TEP( technical Education Program) y así les permite acceder a oportunidades laborales.

**Aplicación del marketing verde a Toyota**

Toyota tenía claro que no quería que solo sus productos ecológicos los adquirieron los consumidores interesados en el medioambiente, sino que llegará al número máximo de individuos y así empezar a concienciar a la sociedad. Por lo tanto para llegar a todos esos individuos que cuando iban adquirir un automóvil lo último que miraban era el porcentaje de gases que emiten al medio, decidió lanzar una campaña publicitaria en 2005, en la cual invirtió una cantidad muy elevada, nada más y nada menos que 50 millones de dólares. Según lo que publicó Advertising Age superó con esta campaña a cualquier otro fabricante de automóviles.

Otra campaña que también fue notable y destacable es la que lanzó en 2007 que después de hacer un análisis de cuántos individuos llegaban a visualizar los anuncios de publicidad ya sean por Tv, radio, internet o pancartas se dieron cuenta de que eran muchos menos de los que se esperaban por lo que hicieron pensar en grande, intentar lograr llegar a un número de personas como no lo habían hecho nunca y que durante días se diera de qué hablar, por lo que a sus publicistas y redactores se les ocurrió la idea que presentar el nuevo anuncio publicitario en nada más y nada menos que durante la Super Bowl mostrando en el, el nuevo Hybrid Synergy Drive (estrategia de publicidad que tiene pensado llevar a cabo de nuevo este 2020) pero ¿Que tenía de especial este automóvil en comparación con el famoso Prius? Pues bien este automóvil llevaba incorporado un sistema que le permite al conductor del mismo ir controlando constantemente la cantidad de energía que estaba empleando el motor eléctrico que llevaba incorporado.

**Beneficios que le ha traído el marketing verde a Toyota**

- Atraer nuevos segmentos de mercado:

  Intentando llegar a un mayor número de posibles consumidores que a la hora de adquirir un automóvil le den más importancia a las emisiones de Co2 sobre el medio y no adquirir productos que sean poco saludables o contaminantes. Intentan transmitir esa percepción y así adquirir nuevos clientes.

- Mejorar el posicionamiento de la marca frente a sus competidores:

  En muchas ocasiones los clientes asocian productos verdes con una mayor calidad en comparación con otros productos por lo tanto se les asocia la etiqueta eco y saben que aunque el precio sea algo superior a la larga merecerá la pena por lo que la oferta mejorará en comparación con la de los competidore

- Innovar y crecer:

  Dado sus objetivos es una empresa que está continuamente innovando y no tiene previsto dejarlo porque es necesario para llegar a cumplir con sus objetivos, por lo que esa mejora e innovación a la empresa le hace crecer porque está invirtiendo en mejoras tecnológicas o en I+D+I lo que les llevará a una mejora en sus productos y servicios. Además, esta continua investigación e innovación les permitirá poder crear nuevas líneas de productos mejorados.

- Lograr un mayor compromiso de los consumidores frente al medio:

  Al final es lo que ha conseguido con actividades que ha llevado a cabo que ya hemos nombrado como son campañas publicitarias o congresos para proporcionar la mayor información posible de lo que llevan a cabo y cómo puede resultar beneficioso para todos. Intentando lograr que el público se comprometa y sea más consciente con lo que nos rodea y qué está sucediendo.

- Lograr una mayor visibilidad y reconocimiento de la marca:

  Al final los consumidores o clientes que han adquirido algún producto relacionado valoran más las prácticas verdes y medioambientales que realizan las empresas, y con el paso del tiempo ha ido en aumentando porque si transmites que tu empresa lleva a cabo prácticas verdes o proyectos sostenibles o eco-friendly[53] acabas atrayendo la atención de un mayor público y así que cuando oigan marketing verde, reducción de gases, híbridos asocien todos estos conceptos con tu marca y así permaneces más tiempo en su memoria lo que nos lleva a que seas una opción de compra o lo recomienden a gente cercana en caso de que adquieran adquirir un producto del mismo sector.

**Figura 4.** Tabla de valores del índice ICA

| ICA | Color | Clasificación | O3 8h ppm | O3 1 h ppm | $PM_{10}$ 24h $mg/m^3$ | $PM_{2.5}$ 24h $mg/m^3$ | CO 8h ppm | $SO_2$ 24h ppm | $NO_2$ 1h ppm |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0-50 | Verde | Buena | 0.000<br>0.059 | - | 0<br>54 | 0<br>12 | 0<br>4.4 | 0<br>0.035 | 0<br>0.053 |
| 51-100 | Amarillo | Moderada | 0.060<br>0.075 | - | 55<br>154 | 12.1<br>35.4 | 4.5<br>9.4 | 0.036<br>0.075 | 0.054<br>0.100 |
| 101-150 | Naranja | Dañina a la salud para grupos sensibles | 0.076<br>0.095 | 0.125<br>0.164 | 155<br>254 | 35.5<br>55.4 | 9.5<br>12.4 | 0.076<br>0.185 | 0.101<br>0.360 |
| 151-200 | Rojo | Dañina a la salud | 0.096<br>0.115 | 0.165<br>0.204 | 255<br>354 | 55.5<br>150.4 | 12.5<br>15.4 | 0.186<br>0.304 | 0.631<br>0.649 |
| 201-300 | Púrpura | Muy dañina a la salud | 0.116<br>0.374 | 0.205<br>0.404 | 355<br>424 | 105.5<br>250.4 | 15.5<br>30.4 | 0.305<br>0.604 | 0.650<br>1.249 |
| 301-400 | Marrón | Peligrosa | - | 0.405<br>0.504 | 425<br>504 | 250.5<br>350.4 | 30.5<br>40.4 | 0.605<br>0.804 | 1.250<br>1.649 |
| 401-500 | Marrón | Peligrosa | - | 0.505<br>0.604 | 505<br>604 | 350.5<br>500.4 | 40.5<br>50.4 | 0.805<br>1.004 | 1.650.<br>2.049 |

Fuente : www.toyota.es

En la Figura 4 vemos el nivel de emisión de gases contaminantes expulsados a la atmósfera en función de los datos recabados con los índices ICA.

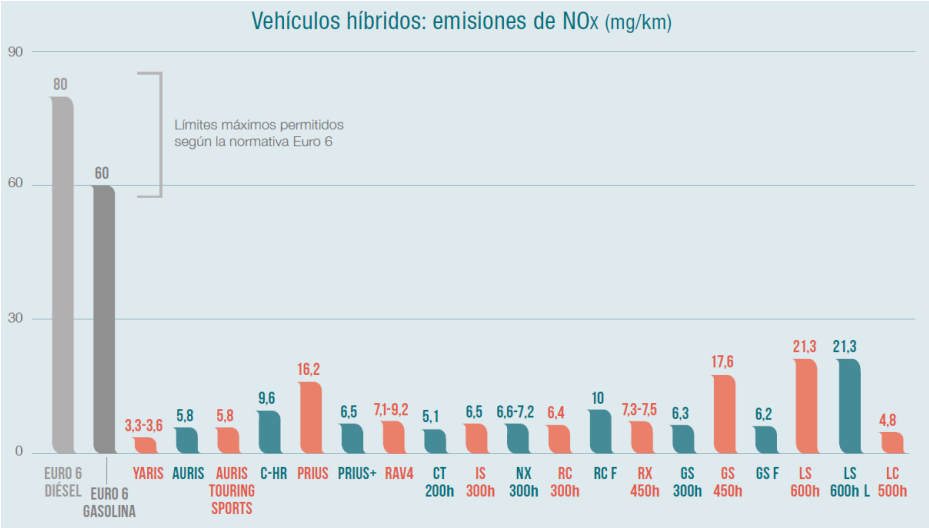
[53] Respetuoso con el medio ambiente

**Figura 5.** Desafío medioambiental para el 2050 de Toyota




Fuente : www.toyota.es

**Figura 6.** Emisiones de vehículos híbridos




Fuente : www.toyota.e

**Estrategias que usa Toyota para lograr los objetivos y beneficios**

Por un lado tratan de mejorar en el posicionamiento del mercado, es decir, mejorar la percepción que tienen los consumidores sobre la marca, mediante posicionamientos en categorías como eco, premium u otras que las diferencien de los competidores.

Aumentar la visibilidad de la marca y atraer la atención de los consumidores para que recuerden esta marca como una marca ecologista o marca verde y a la hora de la compra decidirse sin ninguna duda por esta.

Innovar en los productos diseñando modelos híbridos que reduzcan emisiones de cO2, menos consumo, más tecnologías.

Tratar de concienciar a los consumidores a través de publicidad educativa sobre este tema. Las campañas publicitarias son un ejemplo muy claro de cómo hacer a los usuarios comprometerse y concienciarse más con el medio ambiente.

**Figura 7.** Evolución de las ventas de híbridos en España




Fuente : www.toyota.e

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Creeis que a día de hoy hay alguna diferencia entre lo sucedido con volkswagen en 2015 y la actividad que desarrolla realmente toyota?

En 2015, los medios de comunicación se inundaron de noticias alarmantes sobre Volkswagen y sus trampas al haber instalado en sus vehículos un programa informático diseñado para evitar los límites a las emisiones en las pruebas de las ITV.

Esto fue algo que sucedió con los coches con motor diésel vendidos entre 2008 y 2015, concretamente los modelos de versiones cuatro cilindros del Audi A3, Jetta, Beetle, Passat y Golf.

El gigante de la fabricación de automóviles lo admitió: había cometido un fraude en las pruebas de emisiones diésel en Europa y Estados Unidos.

Como era de esperar, este suceso traería grandes consecuencias para la compañía, tales como:

- Revisión de 482.000 vehículos Volkswagen y Audi.
- Multa de 1.000 millones de euros.
- Caída de los títulos de la compañía casi en un 4%.
- Contaminación del medioambiente.
- Caída de la reputación de la compañía.

- Disminución de la confianza en la empresa, que además vendía estos modelos bajo el lema de 'eficientes y respetuosos con el medioambiente'.
- Arresto de Oliver Schmidt, encargado de la oficina de cumplimiento de las regulaciones de Volkswagen entre 2014 y 2015.

**Cuestión 2.** Cuando queráis adquirir un automóvil que al fin y al cabo es una inversión en la que buscáis durabilidad, el segundo enfoque al que le dais preferencia ¿es la calidad o la responsabilidad?

La gente hoy en día a la hora de decidir cuál es la mejor opción para adquirir un nuevo coche , siempre se plantea las mismas cuestiones: precio, marca, modelo, consumo del coche.. pero actualmente entre una de esas preguntas también se encuentra la ética sobre el factor medioambiental que juega un papel importante en nuestras vidas.

**Cuestión 3.** A día de hoy sabemos que el mundo automovilístico es uno de los más contaminantes en el mundo, tanto a nivel ambiental como acústico, llegando alcanzar niveles del 25%-30% de emisión de gases contaminantes. Conociendo esta información si mañana mismo todos ustedes fueran a adquirir un automóvil ¿se decidirán por un producto esperado o un producto aumentado?

Tenemos que tener clara la diferencia entre producto esperado y producto aumentado. A partir de ahí podemos decidir por cuál nos decidiremos a la hora de adquirir un vehículo nuevo

**4. CONCLUSIONES**

Como se ha podido comprobar Toyota es una empresa realmente concienciada con el medioambiente, considerada promotora del marketing verde, no como Volkswagen y similares de los que hemos hablado anteriormente.

Si por algo se caracteriza es por tener gran cantidad de automóviles híbridos, que con el tiempo formarán un mayor porcentaje de ese tipo de vehículos.

El estudio de esta empresa muestra que los consumidores han cambiado sus preferencias a la hora de comprar un coche. Antiguamente no existían este tipo de coches y tampoco se tenía tanto conocimiento sobre la contaminación que se produce, por lo que se compraba el coche más te gustase independientemente de ese factor. Podría importar otros aspectos como el precio o la marca, pero no el consumo o contaminación.

En cambio, desde hace unos años es un tema que preocupa mucho sabiendo que el ser humano es el único que perjudica al medio ambiente.

Se ha elegido este tema porque a día de hoy todos sabemos que existen problemas medioambientales que este tipo de vehículos pueden favorecer a no incrementarlos, y con la edad que tenemos adquiriremos en un tiempo no muy lejano algún vehículo. Por lo que si conoces sobre que marcas sí y que marcas no ayudan a contribuir a disminuir el impacto medioambiental, elegiremos sabiendo que lo estamos haciendo bien.

Si que es verdad que muchos coches se consideran como promotores de este cambio, pero realmente tienen una parte que no (gasolina), aunque con el tiempo, el uso de coches eléctricos será completamente necesario para evitar más desastres medioambientales.

Estas marcas tienen unos planes de futuro ya que el coche eléctrico, como decimos, es el futuro. Pero este futuro está muy cercano al presente y poco a poco los fabricantes de coches ofrecen más modelos eléctricos, sabiendo cuándo va a darse lugar la transición de su catálogo para marcas menos concienciadas con este marketing verde como es Audi.

El plan del Gobierno para que en 2030 haya cinco millones de eléctricos en España porque en 2021 los fabricantes tendrán que llegar a una media de 95 g/km de emisiones de $CO_2$ para evitar multas: 90 euros por gramo excedido multiplicado por todas las unidades vendidas. Los fabricantes que venden vehículos más grandes y pesados tendrán un poco más de margen, ya que el objetivo se ajusta.

En 2017 la media fue de 118,1 gramos en la industria, subiendo por primera vez interanualmente, debido al efecto combinado de menos ventas de diésel, más de gasolina, y más SUV. También es verdad que se están tomando otras medidas para reducir esta contaminación en las ciudades a través de normativas como "Zona 30" o incorporación de calles principales exclusivamente a bicicletas o transporte público.

Con estas medidas y el futuro uso de estos vehículos eléctricos, en cuanto al sector automovilístico podremos confirmar que estaremos ayudando al medio ambiente

## BIBLIOGRAFÍA

Toyota aspira a crear una sociedad más inclusiva para Tokio 2020. 2018. Toyota aspira a crear una sociedad más inclusiva para Tokio 2020. [online] Available at: <https://prensa.toyota.es/toyota-aspira-a-crear-una-sociedad-mas-inclusiva-para-tokio-2020/> [Accessed 15 November 2020].

Noticias.coches.com. 2010. La Historia De Toyota. [online] Available at: <https://noticias.coches.com/historia/la-historia-de-toyota/9409> [Accessed 15 November 2020].

Sostenibilidad.toyota.es. 2020. TOYOTA | SOSTENIBILIDAD. [online] Available at: <http://www.sostenibilidad.toyota.es/Sociedad/Servicios_A_La_Sociedad> [Accessed 15 November 2020].

Wwf.es. 2020. Somos. [online] Available at: <https://www.wwf.es/somos/> [Accessed 15 November 2020].

España, T., 2020. 5 Gestos De Toyota Para Mejorar La Salud Del Planeta. [online] Toyota ES. Available at: <https://www.toyota.es/world-of-toyota/articles-news-events/2017/pequenos-gestos-toyota-mejorar-salud-planeta> [Accessed 15 November 2020].

Spain, T., 2020. TOYOTA | SOSTENIBILIDAD. [online] Sostenibilidad.toyota.es. Available at: <http://www.sostenibilidad.toyota.es/Movilidad/Medio_Ambiente> [Accessed 15 November 2020].

Costas, J., 2018. Toyota Tenía Razón Con Los Híbridos, Se La Están Dando Los Demás. [online] Motor.es. Available at: <https://www.motor.es/noticias/toyota-tenia-razon-con-los-hibridos-se-la-estan-dando-los-demas-201850665.html> [Accessed 15 November 2020].

centeno, E., 2016. Toyota España Favorece La Inserción Laboral De Los Jóvenes Con El Toyota Technical Education Program (T-TEP). [online] Toyota España favorece la inserción laboral de los jóvenes con el Toyota Technical Education Program (T-TEP). Available at: <https://prensa.toyota.es/toyota-espaa-favorece-la-insercin-laboral-de-los-jvenes-con-el-toyota-technical-education-program-t-tep/> [Accessed 15 November 2020].

Spain, T., 2020. Conoce Cómo Se Mide La Contaminación Del Aire Con Toyota. [online] Toyota ES. Available at: <https://www.toyota.es/world-of-toyota/articles-news-events/2017/como-miden-contaminacion-ciudades-calidad-aire-toyota> [Accessed 15 November 2020].

Arruz, J., 2018. Kiichiro Toyoda, Fundador De Toyota, Entra A Formar Parte Del Salón De La Fama De La Automoción. [online] Kiichiro Toyoda, fundador de Toyota, entra a formar parte del Salón de la Fama de la Automoción. Available at: <https://prensa.toyota.es/kiichiro-toyoda-fundador-de-toyota-entra-a-formar-parte-del-salon-de-la-fama-de-la-automocion/> [Accessed 15 November 2020].

Perez Cardona, M., 2019. Qué Es El Green Marketing Y Ejemplos De Cómo Lo Usan Las Marcas. [online] Thinking for Innovation. Available at: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-green-marketing-digital/> [Accessed 15 November 2020].

# *Marketing Estratégico*

# BECOMELY

**José Luis Vázquez Burguete**
*(Universidad de León, España)*
**María P. García Miguélez**
*(Universidad de León, España)*
**Irene Antón Álvarez**
**Julia de Dios Andrés**

**RESUMEN**

En la carrera de la lucha por la sostenibilidad son muchos los sectores que han empezado a contribuir a esta causa. El sector de la moda no iba a quedarse atrás, siendo este uno de los más machacados por el ya conocido “fast fashion” y la producción masiva y de excedentes. Becomely nace con los valores de sostenibilidad y responsabilidad debajo del brazo y con una visión de respeto por el planeta en los que la elección de materiales se vuelve igual de importante que la tecnología, la innovación y la labor social.

En el desarrollo del presente caso, explicaremos cómo funciona la empresa Becomely, desde sus orígenes hasta los productos que comercializan actualmente en su página web, precios, sistema de distribución y estrategias de promoción utilizadas hasta el momento para darse a conocer. Finalmente, expondremos una serie de mejoras o “críticas” que consideramos importantes para el desarrollo de la empresa en los años venideros, marcados por la incertidumbre y la innovación constante.

**ABSTRACT**

In the race for sustainability, many sectors have begun to contribute to this cause. The fashion sector was not going to be left behind, being one of the sectors most crushed by the already known "fast fashion" and mass and surplus production. Becomely was born with the values of sustainability and responsibility, with a vision of respect for the planet in which the choice of materials becomes as important as technology, innovation and social work.

In the development of this case, we will explain how Becomely works, from its origins to the products currently marketed on its website, prices, distribution system and promotional strategies used to date to make itself known. Finally, we will present a series of improvements or 'criticisms' that we consider important for the development of the company in the years to come, marked by uncertainty and constant innovation.

## 1. INTRODUCCIÓN

No cabe duda de que la sostenibilidad es tendencia. En todos los ámbitos de nuestro día a día se habla ya de sostenibilidad, cuidado del medio ambiente, responsabilidad social… Es una tendencia que va ganando terreno a marchas forzadas, acelerada por los desastres naturales y las crisis humanitarias que se están viviendo en los últimos años. Tendencia o no, lo que está claro es que se está convirtiendo en una necesidad para el planeta. La OMS (Organización Mundial de la Salud) definía así los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como resultado de un acuerdo firmado por todos los miembros de las Naciones Unidas: "una Declaración, 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas". La idea: Alcanzarlos para el año 2030.

Encaminándonos hacia el tema del presente caso docente, los ODS que más afectan a la industria de la moda son "Agua limpia y saneamiento" (ODS número 6), "Trabajo decente y crecimiento económico" (ODS número 8) y "Producción y consumo responsables" (ODS número 12).

Esta industria ya es consciente hoy en día de que tiene un papel importante en todo lo relacionado con la sostenibilidad, tanto ambiental como social. Está en su mano, igual que está en la mano de los consumidores, no quedarse al margen y favorecer al cambio que está por venir. Son muchas las firmas que ya han tomado conciencia y han modificado (o lo están haciéndolo actualmente) su forma de producir y sus valores para adaptarse a las demandas de los consumidores actuales. Destacan así en el panorama internacional, la ya archiconocida en esta industria, Stella McCartney. Su filosofía sostenible y totalmente en contra del uso de pieles de animales que ha mantenido desde un principio, la ha convertido en la primera en subirse a la pasarela con una propuesta de producción respetuosa y comprometida. Por otro lado, Veja, marca que produce en Brasil desde 2004, calza los pies de miles de personas hoy en día (y subiendo). Su propuesta: "producir zapatillas diferentes con un impacto positivo, ecológicas, orgánicas y respetando a las personas".

Por otro lado, en el ámbito nacional, destacan marcas como Ecoalf, fundada en 2009 y abanderada del uso de materiales reciclados para hacer sus productos, o Sylvia Calvo Bcn, firma algo más joven que, desde 2015, fabrica sus prendas utilizando sacos de café reutilizados.

Estas y muchas otras marcas nacen y se dan a conocer cada día con la sostenibilidad ya integrada en su ADN, ya sea por la oportunidad de negocio que se atisba en este sector o por la conciencia verdaderamente medioambiental de sus creadores. La marca sobre la que versa este caso, Becomely, es una de ellas.

### Los orígenes de Becomely

En 2013, Quique Vidal (1996) crea una marca de moda, en sus propias palabras "de manera autodidacta y casi como un juego". Siete años más tarde, en pleno 2020, este valenciano ya ha desfilado dos veces en la Mercedes-Benz Fashion Week Madrid, en la plataforma Samsung EGO, especializada y centrada en la promoción de jóvenes talentos de la moda en España. Además, este mismo año ha terminado como uno de los 15 finalistas del certamen "Who's on Next 2020" organizado por Vogue, reconociéndose así el valor de sus propuestas y el gran talento de este joven.

Quique Vidal siempre tuvo interés e inquietud por la moda y el diseño. Desde que era niño, jugaba con su hermano a crear y diseñar catálogos de ropa por diversión. Tiempo más tarde, en 2013, habiendo cumplido ya los 17 años empezó a interesarse, aún más si cabe, por la moda, tras un viaje que realizó a Londres. Es ahí donde surge la idea del nombre de su marca, inspirada en uno de los muchos letreros de la ciudad. Ese mismo año comenzó a investigar más sobre cómo podía hacer su propia ropa y creó una línea muy pequeña formada por tan sólo 4 piezas.

**Figura 1.** ODS propuestos por la ONU 2030




Fuente: [https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/], a fecha 06/11/2020.

Como el mismo diseñador Quique Vidal reconoce, cuando decidió introducirse en el mundo de la moda y crear su propia marca, no lo hizo de una forma seria, sólo era un hobby, y simplemente diseñaba para gente de su entorno. Sin embargo,

en 2015 se trasladó desde su Valencia natal a Madrid y comenzó a dedicarse de forma profesional a ella. Comenzó exponiendo sus diseños en una tienda ubicada en Malasaña y pronto pudo comprobar cuánto gustaban, hasta el punto de agotarse. Mientras tanto, Quique fue descubriendo y aprendiendo sobre técnicas de impresión 3D y decidió aplicarlas a su firma, juntando tradición e innovación.

Fue en el año 2017 cuando, en la Samsung EGO, dio el salto a las pasarelas para convertirse en una promesa de la moda y del diseño sostenible en España.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Como se ha explicado en la introducción al caso, Becomely es una marca de reciente creación que aún está dando sus primeros pasos en la industria de la moda, de la mano de su joven creador. Para analizar su funcionamiento y su labor hemos considerado que la manera más adecuada es recurrir a las famosas 4 P's o Marketing Mix. Así, partiremos del producto, pasaremos por el precio, la distribución y terminaremos con la promoción de la marca. Todos los apartados se enfocarán a la idea de sostenibilidad y responsabilidad que caracteriza (o parece caracterizar) a la marca. Además, recomendamos al lector dirigirse tras esto al apartado de conclusiones, siendo este el complemento perfecto en el que se aporta una visión crítica de la empresa y aquellos aspectos a mejorar.

### El producto enfocado al cliente

El producto Becomely, surge como necesidad para su creador de hacer moda sostenible y responsable, y no solo "ropa bonita". Sus colecciones juegan con la dualidad de la niñez y lo inocente, mezclado con elementos sexys que son representados por el logotipo de la marca: Un conejo rosa.

El cliente Becomely no está definido estrictamente, no tiene un estereotipo, buscan que cualquier persona que se sienta identificado con sus valores y con el sentimiento de niñez que transmite la marca pueda vestirse con sus piezas. Bajo esta premisa, las colecciones se caracterizan por la ausencia de patrones marcados o pinzas para que cualquiera pueda lucirlas.

A la hora de tratar el producto podemos diferenciar claramente dos líneas que, aun siguiendo el "estilo Becomely", poco tienen que ver, por tener procesos de fabricación muy distintos. Así, trataremos de forma separada la línea de textil o prendas de vestir y la línea de joyería.

En cuanto a las prendas que diseña la marca, cabe destacar el uso de las telas y materiales que protagonizan las colecciones. Según cuenta el creador en muchas entrevistas y en su propia página web, rescatan tejidos en tiendas de antigüedades, utilizan tejidos olvidados o abandonados con el fin de crear un sistema de producción basado en el "upcycling" o economía circular. Además, siempre tratan de reutilizar y aprovechar los tejidos sobrantes evitando generar los numerosos residuos y excedentes propios de la mayoría de empresas del sector.

Un claro ejemplo de ese reciclaje de tejidos son las mascarillas que optaron por fabricar con la llegada de la pandemia de COVID-19. Aunque se mostraron reticentes en un principio y recalcan que sus mascarillas no son sanitarias y no protegen, sino que tienen un fin meramente estético, tras escuchar las peticiones de sus seguidores, optaron por ceder. Así, encuentran una forma de dar salida a esos trozos de tela sobrantes de sus últimas colecciones que, de no ser así, probablemente hubiesen terminado en la basura.

**Figura 2**. Nombre y logotipo de la marca Becomely.




Fuente:[https://www.becomely.es/], a fecha 10/11/2020

Por otro lado, hablaremos de la línea de joyería, probablemente el producto estrella de la marca y que la ha permitido darse a conocer en gran medida. Esto es así porque encontramos en sus joyas un componente especial: El PLA.

Este material (Poliácido Láctico) es un polímero termoplástico derivado del ácido láctico cuyos materiales se extraen de recursos renovables como el almidón de maíz o de yuca, o la caña de azúcar. Su mayor utilidad como material se da en la impresión 3D ya que es un elemento muy versátil y relativamente barato. Es éste el uso que la empresa Becomely le ha dado para la producción e impresión de los accesorios y pendientes de sus colecciones, aunando tradición e innovación en ellos.

Bajo el amparo de la etiqueta "sostenible", el PLA juega a su favor con la disminución del consumo del petróleo, un recurso finito y tóxico para el medio ambiente que lleva utilizándose muchos años para la producción de plásticos.

A pesar de ello, durante el proceso de descomposición el PLA emite algunas partículas de $CO_2$ y $CH_4$, y expertos de este material aseguran que no es un material 100% biodegradable (como indica la marca en su página web para "venderse") si no que es compostable ya que se requieren ciertas condiciones para que se pueda completar el proceso de compostaje industrial (y no natural).

Aun así, gracias a su fabricación mediante materias primas renovables y la posibilidad de "biodegradación", es una alternativa más sostenible que los plásticos obtenidos con combustibles fósiles y por lo tanto más responsable.

La responsabilidad del producto Becomely no se queda solo en la incorporación de materiales sostenibles, sino que da un paso más allá incluyendo y ayudando a trabajar a mujeres víctimas del tráfico sexual y la explotación.

Las piezas de sus colecciones se realizan en colaboración con APRAMP (Asociación para la prevención, reinserción y atención a la mujer prostituida), una ONG sin ánimo de lucro que defiende y promueve los derechos de las personas que han sido víctimas de la explotación sexual y la trata, dándoles apoyo psicológico, económico y formativo. APRAMP cuenta con un programa de formación laboral y ahí es donde entra en juego Becomely. Las piezas de las colecciones son diseñadas por el director creativo y les encargan la confección a ellas.

Además, trabajan solo con productores locales y artesanos favoreciendo a economía de proximidad.

La producción de Becomely se realiza bajo pedido para fomentar el slow-fashion[54] y la producción responsable, evitando así el gran problema de los excedentes de materiales y de stock. Este tipo de producción también les permite un ahorro en costes de almacenaje.

Para distribuir sus productos cuentan con la página web desde la cual realizan todas las gestiones de pedidos y entregas.

**Figura 3**. Pendientes fabricados con PLA por impresión 3D (izquierda), vestido de tafetán de la colección "Sueño de una noche de verano" (medio) y mascarilla hecha con materiales sobrantes de las colecciones (derecha)



Fuente: [ https://www.becomely.es/shop] a fecha 10/11/2020

[54] Slow-fashion es un término utilizado para referirse a la producción respetuosa con personas, el medio ambiente y los animales, y el consumo responsable.

**Precio del producto Becomely**

Becomely es una marca con una personalidad muy marcada y una gran atención y cuidado del producto final. Así, sus precios oscilan en función de las horas de trabajo, tipo y cantidad de material requerido. En cualquier caso, no puede calificarse como una marca low-cost, pero tampoco una marca de lujo.

En cuanto al producto textil, fundamentalmente vestidos, los precios van desde los 295 euros hasta los 790 euros que llegan a alcanzar en algún caso. Su fabricación, a pesar de no ser a medida, sí que se realiza bajo pedido, previo pago del producto.

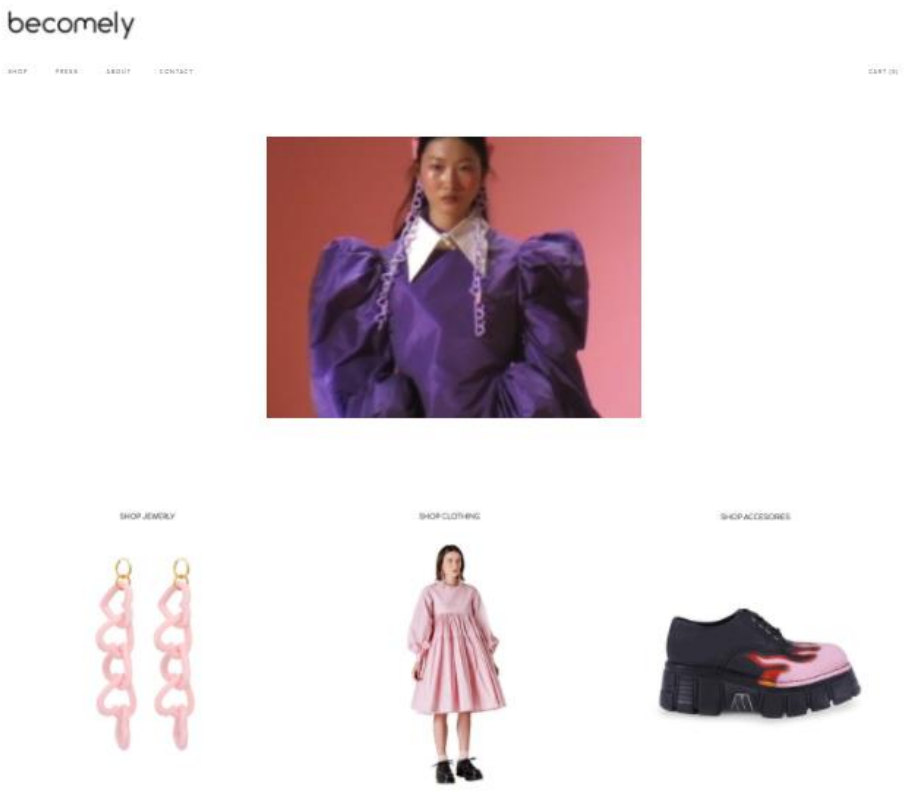
Las joyas, producto que les ha permitido protagonizar más de un titular al ser creado por impresión 3D como ya se ha explicado anteriormente, tienen un precio 55, 65 y 75 euros en caso de los pendientes, y algo más bajo (19 y 45 euros) en el caso de los colgantes.
Podemos añadir, en cuanto a esta variable del Marketing Mix, que la marca se ha posicionado en el mercado con unos precios altos pero acordes a la calidad de su producto. Todo el proceso, desde el diseño de las prendas, pasando por la selección de los tejidos, hasta la confección bajo demanda por un profesional, requieren un esfuerzo y suponen un coste que se aleja mucho del archiconocido "fast-fashion" y que, sin duda, debe ser valorado.

**Distribución vía Internet**

Como ya se mencionaba al tratar el producto, Becomely cuenta con una página web en la que comercializa sus productos. Se convierte ésta en su único canal de distribución y en la herramienta clave que les permite aplicar su modelo de negocio basado en la fabricación bajo demanda (esto no se cumpliría si contasen con una tienda física con un determinado stock). Así, la web "https://www.becomely.es" se convierte en el escaparate principal de la marca y en ese modelo de "e-commerce" donde los ingresos se generan gracias a la venta de los productos.

Sin embargo, la función de la web no es meramente comercial. Siguiendo una estética minimalista y depurada, la web cuenta además con información sobre los orígenes de la marca, sus valores y su visión y aportación en materia de tecnología y sostenibilidad.

**Figura 4**. Página principal de la web de la marca Becomely




Fuente:[ www.becomely.es] a fecha10/11/2020

De esta forma y adelantando ya el próximo apartado dedicado a la promoción, la página web genera imagen de marca y transmite la filosofía y el estilo de la misma. Cumple así una función de comunicación corporativa, con la que el cliente puede conocer de primera mano qué hace la marca y por qué. Con la página web es posible adentrarse de lleno en el universo Becomely.

**Cómo se promociona Becomely**

Redes sociales:

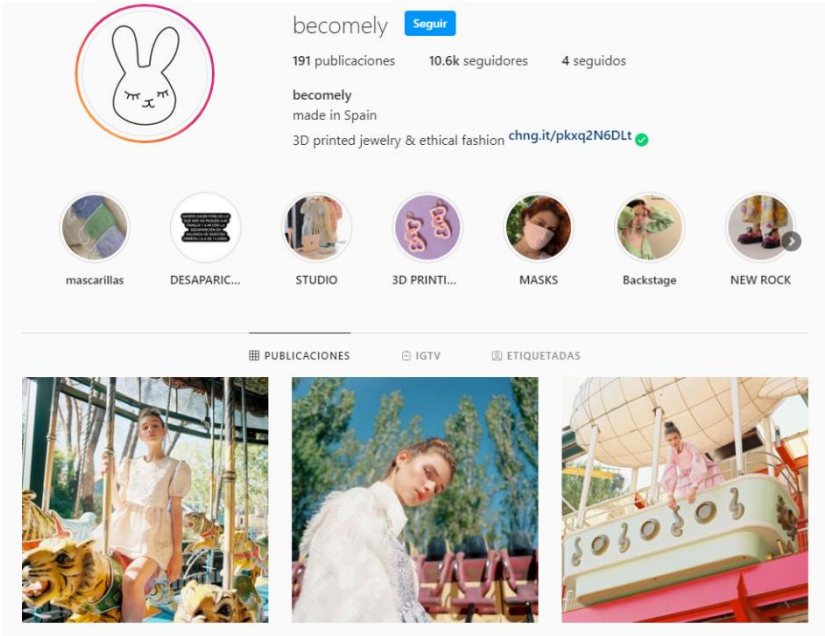
Becomely cuenta con aproximadamente 10600 seguidores en su cuenta de Instagram. Se presenta en esta red social con una biografía sencilla: "made in Spain. 3D printed jewelry & ethical fashion". Clasificándose como ética e innovadora, aprovecha este medio para mostrar los últimos diseños creados, compartir fotos de sus clientes utilizando sus productos, resolver dudas a sus usuarios e, incluso, como medio para hacer pedidos. La importancia de esta red social para la marca radica en la capacidad de mostrar cada una de sus prendas de una forma sencilla, a través de fotografías o videos, y con una inmediatez que pocos medios otorgan.

Cabe destacar cómo, en pleno confinamiento en España debido a la pandemia del COVID-19, el 12 de abril de 2020, la marca decide hacer pública su colección de otoño-invierno 2020, con un vídeo en esta plataforma. El desfile de la marca, publicado de esta manera tan inusual, muestra en 2 minutos y medio los 12 looks con los que cuenta esta colección llamada "Sueño de una noche de verano". Grabado en el "Espacio Nueva Carolina", espacio multifuncional situado en Madrid, y siguiendo la estética representativa de la marca, se presenta una colección unisex protagonizada por los vestidos de estilo "babydoll", uno de los bestseller de la marca. Para completar este apartado, Instagram actúa también como una vía de comunicación directa entre la marca y sus clientes. Así, Becomely se abre a sus seguidores y les da la oportunidad de plantearles todas aquellas dudas que puedan surgir respecto a la marca, productos y materiales, y, además, hacer pedidos o encargos especiales.

Relaciones públicas:

Vogue, Vanity Fair, Cosmopolitan… muchas son las revistas españolas especializadas en moda que han hablado de Becomely. Su creador, Quique Vidal, no pone reparo a la hora de hablar de su marca y conceder entrevistas a todo aquel que se la solicita. Esto, por muy natural que pueda parecer, es una técnica más de promoción o comunicación que, además de ser muy efectiva, tiene coste cero para la empresa. Recientemente aparecido en Vogue España, un artículo mencionaba y vitoreaba a Becomely por haber mostrado su última colección de 2020 de forma virtual, adaptándose de forma muy audaz a las circunstancias del entorno. En otros muchos artículos aparece la marca (o su creador) como protagonista, pero lo que no falta en ninguno de ellos son las palabras "sostenibilidad" y "tecnología".

**Figura 5**. Página principal del perfil de red social de Instagram de Becomely




Fuente: [https://www.instagram.com/becomely/?hl=es] a fecha 10/11/2020

En definitiva, Becomely utiliza un marketing digital basado en los medios propios (página web, redes sociales…) y en los medios ganados, conseguidos gracias a su filosofía de marca y a su conducta responsable. No invierte en publicidad de masas y permite que sea la propia marca, con su propuesta de valor, la que se dé a conocer por sí misma.

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Realmente las marcas que se clasifican como sostenibles tienen verdaderamente una vocación por el cuidado del medio ambiente y la sociedad?,¿o es otra técnica más de greenwashing?

Resulta difícil establecer una respuesta clara a esta pregunta pues es casi imposible descubrir realmente las motivaciones que mueven a las marcas a tomar decisiones en materia de sostenibilidad y responsabilidad. Sin embargo, sí que es posible estudiar la trayectoria que ha seguido una marca, cómo ha actuado o se ha posicionado en momentos de crisis o cuando ha sido protagonista de polémicas y tomar nuestras decisiones de compra en función de esto. Observando los hechos, podemos valorar hasta qué punto la empresa tiene un compromiso firme o claramente hace lo mínimo posible para mantener su imagen limpia.

En relación con esto y ahondando un poco más en el concepto de "greenwashing", a pesar de ser una práctica que puede funcionar a corto plazo y permite a la empresa "salir del paso", a la larga claramente resultará perjudicial. Si la empresa trata de dar una imagen de sostenibilidad sin serlo realmente, el cliente percibirá esto como un engaño y una traición a su confianza. Si buscamos fidelizar al cliente y mantener una relación a largo plazo con él, evitaremos estas prácticas y abogaremos por la transparencia y honestidad.

**Cuestión 2.** El precio de la sostenibilidad, ¿pagamos lo que debemos por estos productos o esta etiqueta es una forma de aumentar los márgenes?

Comúnmente vemos que las empresas que se cuelgan la etiqueta de sostenibles, responsables, de producción bajo pedido o incluso de producción local, aumentan considerablemente los precios de sus productos. Es difícil decir a ciencia cierta si todas las empresas que lo hacen realmente están siendo justas con lo que establecen o si se aprovechan de estos conceptos para que los clientes estén dispuestos a pagar más por sus productos.

Todo comprador sostenible sabe que si quiere un producto del estilo, debe pagar más por ello (y está dispuesto a hacerlo), y en ciertas ocasiones esto es una oportunidad de márgenes para las organizaciones que no son tan éticas.

En el caso de becomely nos preguntamos si unos pendientes que están hechos mediante impresión 3D y con un material bastante asequible en el mercado son merecedores de los precios que hemos mencionado en apartados anteriores, sólo porque el PLA es "biodegradable", o si unos vestidos de los cuales se desconoce la procedencia de sus tejidos y sobre los que no hay mucha información deberían tener tales precios tan elevados sin su "justificación".

**Cuestión 3.** ¿Qué otros beneficios puede obtener Becomely gracias a la interacción con sus seguidores en Instagram?

Las redes sociales pueden parecer un simple elemento más de la promoción de la empresa. Sin embargo, además de ser uno de los principales escaparates de ésta (en el cual una pequeña empresa como es Becomely tiene las mismas oportunidades y dimensiones que una gran empresa), pueden ser utilizadas para obtener mucha información de valor de sus clientes. Usando Instagram como generador de esa retroalimentación que le permite saber al creador qué productos triunfan y cuales no calan realmente en los usuarios, las posibilidades de explotar esta red social aumentan exponencialmente.

En el perfil de Becomely podemos ver cómo cuentan con la opinión de sus seguidores preguntándoles sobre sus preferencias en cuanto a tejidos, colores y tamaños de las piezas de sus colecciones. También invitan a los usuarios a hacer sus pedidos especiales en caso de no encontrar exactamente el producto buscado. Esto, que es además una de las ventajas de su modelo de producción bajo demanda, sirve de indicador para saber qué demanda el cliente, qué es tendencia y qué modificaciones podrían introducirse de forma permanente a los productos de la colección.

**Cuestión 4.** ¿Es necesario que tradición y tecnología se junten para dar salida a nuevas formas de producir y fomentar la moda responsable?

El sector de la moda es tradicionalmente conocido por su trabajo con las piezas y telas en talleres de costura y por las pequeñas empresas locales. Desde hace tiempo las grandes empresas se han hecho con plantas industriales dotadas de la mejor tecnología para dar un giro en la manera de producir y consumir moda, el llamado "fast-fashion" que ha manchado la imagen de este sector y que poco contribuye en la actualidad a mejorar el medioambiente y la sociedad.

Es importante que las pequeñas empresas que surgen con los valores de responsabilidad como Becomely o las ya establecidas tomen como referencia el uso de esta tecnología como un beneficio a su especial forma de producir y que se ayuden de elementos como máquinas o nuevos materiales para que su labor social pueda desempeñarse de una manera más eficiente y no como un recurso para la producción masiva y despreocupada.

**4. CONCLUSIONES**

Concluimos este caso ofreciendo al lector la opinión de las autoras. En la actualidad, cada día nos bombardean con historias y propuestas de compromiso y sostenibilidad medioambiental. Resulta prácticamente imposible encontrarse con una marca que no se haya pronunciado al respecto y tenga una línea de productos sostenibles, haga acciones de RSC, tenga una fundación que desempeñe una labor social… Todas estas acciones son de valorar pues claramente tienen un impacto positivo en la sociedad y el entorno. Pero, si estas estas propuestas se llevan a cabo con el fin de, simplemente, compensar el impacto que supone la actividad de la empresa, ¿dónde está realmente el beneficio?

Esto se observa de forma clara en el mundo de la moda. A las empresas se les llena la boca al hablar del gran valor de la RSC que tienen establecida o la nueva iniciativa con la que recaudarán parte del dinero de sus ventas para dedicarlo a una buena causa. Y mientras tanto, utilizan materiales cuyo origen es dudoso o tienen en su plantilla (o más bien no los tienen) a trabajadores en condiciones insalubres y con salarios irrisorios.

Está claro que no todas las marcas son así. Y ahí está la clave. Es necesario que las marcas cuya vocación es realmente sostenible y se preocupan realmente por "hacer las cosas bien", lo demuestren y se diferencien del resto. En un sector bastante opaco donde es fácil engañar o confundir al consumidor, hay que ganarse la confianza de ese usuario que realmente está dispuesto a pagar por un producto responsable y sostenible. Y esto solo será posible aportando transparencia e información veraz y útil al usuario.

Centrándonos en el caso concreto de Becomely, parten de cero con una propuesta interesante: tradición junto a tecnología para ofrecer un producto único, responsable con el medio ambiente y con las personas. Su misión parece clara y tras estudiar su producto, quienes son sus proveedores, cómo distribuyen y, en general, toda la empresa en su conjunto, se podría afirmar que no van para nada desencaminados. Realmente tratan de contribuir y aportar valor con su marca, encontrándose kilómetros por delante de marcas tradicionales, de gran renombre y prestigio y con una cantidad de recursos mucho mayor. Resulta irónico, pues, que sean los nuevos creadores, empresas pequeñas que se topan con el acusado problema de la falta de financiación, quienes tengan que liderar el cambio en el sector y quienes tengan propuestas mucho más comprometidas y responsables muchas de las grandes firmas.

Sin embargo, y sin restarle importancia a lo dicho hasta ahora, tras haber investigado acerca de la marca, leer múltiples entrevistas y ahondar en el modelo de negocio que sigue Becomely, podemos determinar que, a pesar de dar una imagen de sostenibilidad y responsabilidad, existen algunas carencias o errores a la hora de comunicarlo.

En primer lugar, se advierte una falta de información acerca de los productos, especialmente los textiles. Tenemos claro que se fabrica bajo pedido lo que, sin duda, favorece a una producción cuidada y detallada de cada pieza, pero no disponemos de información exacta acerca de la procedencia de los tejidos, su composición o la huella medioambiental que estos pueden dejar. Hoy en día, el cliente demanda toda la información posible y, si una marca desea calificarse como sostenible, tendrá que demostrar que es así. Muchas marcas ya incluyen en cada uno de sus productos una "nota" o puntuación de cuán sostenible es, valorando aspectos como la trazabilidad, el reciclado, el agua utilizada o la proximidad, para poder justificarlo. En este aspecto, Becomely carece de información suficiente y se limita a apuntar en la descripción de sus vestidos que "se hace bajo demanda, uno por uno, reduciendo los residuos y asegurando la máxima forma ética de producción sostenible".

Siguiendo con esta línea, puede resultar interesante para la marca, invertir en la creación de un vídeo o un formato visual similar que permita mostrar el proceso creativo y de producción. Como una forma de "tangibilizar" la ética y sostenibilidad que les representan, poder observar como cada prenda se fabrica de forma individual, a mano y en unas condiciones adecuadas, resultará un reclamo o una razón más para confiar en la marca.

Finalmente, el PLA utilizado para sus joyas, como ya se adelantaba en el apartado dedicado al producto, a pesar de ser una solución claramente más sostenible que el plástico tradicional, no puede calificarse realmente como un material biodegradable. Esto no es un detalle menor pues la línea de joyas es clave para la marca. Estimamos que el noventa por ciento de sus joyas están realizadas con este material, son reconocidos en el sector por el uso de la impresión 3D y, además, muchos clientes descubren la marca precisamente por sus pendientes. Para una marca que busca atraer al consumidor con una propuesta basada en la sostenibilidad y la responsabilidad, utilizar términos que no sean exactos o correctos puede jugar una mala pasada a la larga. Es por ello que, siguiendo en la línea de máxima información y

transparencia de cara al cliente, proponemos que se afine el término “biodegradable” o, directamente, se sustituya por “compostable”.

En definitiva, podemos concluir que Becomely es una marca que trata de salirse del status quo imperante en el sector de la moda, aportando sostenibilidad medioambiental y social con sus diseños. A pesar de esto, aún tiene camino por recorrer y deberá estudiar a fondo la dirección que desea tomar para asegurarse de escoger la estrategia más adecuada e implementarla correctamente. Si desea competir definiéndose como una marca sostenible, tendrá que ponerse manos a la obra.

## BIBLIOGRAFÍA

Moda Sostenible - Sylvia Calvo: el arte de convertir sacos de café en prendas únicas - Luxiders Magazine. (2020). Retrieved 23 October 2020, from https://luxiders.com/es/moda-sostenible-sylvia-calvo/

Olivares, D. (2020). Una historia de éxito: Ecoalf - MuyPymes. Retrieved 12 November 2020, from https://www.muypymes.com/2018/09/19/una-historia-de-exito-ecoalf

Gamez, M. (2020). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. Retrieved 5 November 2020, from https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Projet | VEJA. (2020). Retrieved 5 November 2020, from https://project.veja-store.com/fr/intro/

Pastor, C. (2020). Principios sólidos. Retrieved 5 November 2020, from https://elpais.com/espana/madrid/2020-07-10/principios-solidos.html

APRAMP – Asistencia integral de las víctimas de trata de seres humanos con fines de explotación sexual. (2020). Retrieved 5 November 2020, from https://apramp.org/

Becomely - Status of Empire. (2020). Retrieved 5 November 2020, from https://www.statusofempire.com/becomely-2/

¿Que es el material PLA? Para su uso en impresoras 3d. (2020). Retrieved 5 November 2020, from https://tresdpro.com/que-es-el-material-pla/

PLA: ¿Es realmente ecológico el filamento? - 3Dnatives. (2020). Retrieved 10 November 2020, from https://www.3dnatives.com/es/ecologico-realmente-filamento-pla-230720192/

Entrevista a Quique Vidal, diseñador de Becomely. (2020). Retrieved 12 November 2020, from https://www.neo2.com/becomely-ss20/

Quique Vidal | Metal Magazine. (2020). Retrieved 10 November 2020, from https://www.metalmagazine.eu/es/post/interview/quique-vidal-la-pasion-de-los-nuevos-talentos-samuel-garcia

Instagram. (2020). Retrieved 12 November 2020, from https://www.instagram.com/becomely/

Becomely. (2020). Retrieved 10 November 2020, from https://www.becomely.es/

# GUÍA HEINEKEN DE ACTUACIÓN PARA RESTAURANTES Y BARES

**José Luis Vázquez Burguete**
*(Universidad de León, España)*
**David Abril Pérez**
*(Universidad de León, España)*
**Julia Mañana Aller**
**Celia Peñalba Díez**
**Andrea Perdiguer Pérez**
**Lucía Trueba Montero**

**RESUMEN**

En estos tiempos tan duros que estamos viviendo, cuyo antagonista es el malvado COVID-19, o comúnmente llamado "coronavirus", los gobiernos de todos los países del mundo han tenido que tomar medidas realmente difíciles para el ciudadano de a pie. Entre ellas, una de las más duras es el cierre de la hostelería y el turismo, medida que afecta especialmente a España, ya que en su gran mayoría se dedica a este sector.

Y aquí es donde entra Heineken, salvando a los hosteleros españoles en apuros. Heineken es una empresa que se dedica a la producción de cerveza y, conociendo la complicada situación de sus mejores distribuidores, ha decidido entrar en acción y ayudarles a sobrellevar su negocio durante esta crisis sanitaria. Para ello, ha desarrollado un plan de actuación para apoyar a los bares y a los restaurantes con el fin último de permanecer cerca de ellos y acompañarlos en este contexto, nuevo para todos.

**ABSTRACT**

In these tough times we are living, whose antagonist is the evil COVID-19, commonly called "coronavirus", truly difficult measures have been taken all over the world for the ordinary citizen. One of the hardest is the closure of the hotel and tourism industry, which specially affects Spain, since the great majority of its inhabitants are involved.

And here is where Heineken comes in, saving Spanish hoteliers in trouble. Heineken is a company specialized in the production of beer and, knowing the serious situation of its best distributors, has decided to take action and help them to manage their business during this health crisis. For this purpose, it has developed an action plan in order to support bars and restaurants with the ultimate goal of staying close to them and being with them in this context, which is new for everyone.

## 1. INTRODUCCIÓN

Heineken International es una empresa cervecera neerlandesa fundada en 1864 por Gerard Adriaan Heineken. Desde 2015, Heineken posee más de 165 fábricas de cerveza en unos 70 países y tiene alrededor de 76.000 empleados. Además de la propia cerveza Heineken, la empresa elabora y vende más de 2.500.000 cervezas internacionales, regionales y locales, así como especialidades. Debido a su labor, ha conseguido posicionarse, siendo uno de los cinco productores mundiales más importantes y líder en el mercado europeo en cervecería. Entre los ejemplos de las marcas que comercializa, estarían: Amstel, Bohemia, Cruzcampo, Birra Moretti, Dos Equis, Desperados, Ladrón de Manzanas, etc.

En este informe vamos a centrar toda la atención en desarrollar la labor de Heineken en España, especificando quien es el equipo directivo de la misma:

- Presidente de Heineken España = Guillaume Duverdier
- Director de ventas y distribución a Hostelería = Manuel Román
- Directora de Marketing = Marta García
- Director Comercial de Alimentacion = Alfonso Saiz
- Director de la Cadena de Suministro = Henk Wymenga
- Directora de Relaciones Corporativas = Carmen Ponce
- Director financiero = Ignacio Panizo
- Directora de Recursos Humanos = Amalia Rodriguez
- Director de Sistemas de Información = Javier Álvarez

-

**Figura 1:** Logo de la empresa Heineken

Fuente: [https://www.heinekenespana.es/], a fecha 05/11/2020

**Figura 2:** Evolución del logo de Heineken




Fuente: [https://www.heinekenespana.es/sobre-heineken/], a fecha 05/11/2020

Cronológicamente, éstos han sido los momentos más importantes de Heineken España:

**1900** - Se crea la primera fábrica de Águila en Madrid

**2000** - Nace Heineken España a partir de la fusión de Cruzcampo y Águila

**2008** - Heineken inaugura en Sevilla la fábrica con una producción más moderna y avanzada tecnológicamente.

**2010** - Heineken hace público su compromiso con el entorno en su primer informe de sostenibilidad.

**2013** - Heineken introduce en España la categoría Radler con Amstel.

**2015** - Heineken España comienza a diseñar el programa Water Balancing, que da como resultados los proyectos de compensación hídrica Doñana, Olvio y Cañaveral

**2017** - Heineken lanza la primera cerveza Premium sin alcohol: Heineken 0.0

**2020** - Heineken lanza su nueva guía de actuación para restaurantes y bares en la pandemia del COVID-19.

Heineken España, que lleva más de 120 años de historia, es una de las compañías líderes del mercado cervecero español, con numerosas marcas como Cruzcampo, El Águila o El Alcázar, todas ellas marcas españolas. Cuenta con más de 2.200 empleados y con más de 45 variedades de cervezas. Sus fábricas de cerveza están situadas en Madrid, Sevilla, Valencia y Jaén. La empresa define sus valores como:

- Pasión por la calidad = elaborando cervezas de calidad inspiradas por los propios consumidores.
- Disfrute por la vida = haciendo de la experiencia del cliente al consumir sus productos única.
- Respeto por las personas y el planeta = promueven el consumo responsable y, a su vez, están comprometidos con las comunidades, esforzándose por mejorar el impacto que realizan sobre el planeta.

En relación con este último valor que hemos desarrollado, la empresa Heineken, frente a la crisis sanitaria del COVID-19 y siguiendo las recomendaciones de la OMS y el Ministerio de Sanidad, ha restringido desplazamientos y ha incrementado sus medidas de higiene y de vigilancia de la salud de sus empleados, tanto física como psicológicamente, para ayudar y aplacar la incertidumbre y la ansiedad que esta crisis sanitaria genera. Además, comentar que han puesto en marcha medidas específicas en cada una de sus fábricas, promoviendo también el teletrabajo en el resto de sus empleados. El ejemplo de esto es la realización de la guía Heineken de actuación para restaurantes y bares.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Heineken es una entidad que se ha preocupado siempre por temas relacionados con la sociedad, el medio ambiente, la sostenibilidad y el sector hostelero. Por ejemplo, la empresa ha llevado a cabo estrategias de sostenibilidad como "Brindando un Mundo Mejor", una estrategia centrada en ser más sostenibles en la cadena de valor, desde que el proceso se inicia en el campo hasta que la cerveza llega al bar. Recientemente, ha sido galardonada en la categoría Empresa y Biodiversidad, gracias a los proyectos en Doñana y Cañaveral. Este premio ha sido concedido gracias a que Heineken se ha involucrado en proteger el agua, un ingrediente fundamental en la cerveza. Además, ha tomado la iniciativa de convertirse en una cerveza más verde de cara al futuro.

El proyecto social que surge en marzo de 2020 "Guía Heineken de actuación para restaurantes y bares" ha sido creado para ayudar, frente al COVID-19, a toda la cadena de valor que conforma la hostelería -distribuidores, bares y restaurantes-, a través de una plataforma gratuita en la web de Heineken. Además, para que no solo la empresa cervecera

brindara apoyo a la hostelería, involucró a otras marcas como Danone y Nestlé, entre otras, y donaron 21 millones de productos para llenar los almacenes de los bares y restaurantes.

Para que este proyecto social tuviera más eco, se creó #FuerzaBar, que se llevó a cabo en soportes como la TV, radio, prensa y redes sociales. En esta acción no sólo estaba la marca Heineken de Heineken España, sino también sus otras dos marcas: Amstel y Cruzcampo. Todas ellas no querían transmitir un simple hashtag, sino hacer ver que el sector de la hostelería es el más afectado por el coronavirus y que, por ello, hay que apoyarlo. A su vez, estas tres marcas donaron 15 millones de cañas de cerveza a bares y restaurantes.

La empresa se ha centrado en una serie de medidas que ayudasen a que los hosteleros hicieran una reapertura segura, desarrollando su actividad con total confianza e impulsando un ocio seguro y responsable. Para ello, Heineken, en su web, estableció una plataforma llamada "Aula Abierta", totalmente gratuita, de formación y asesoramiento a sus clientes hosteleros. La guía presta ayuda en todo lo relacionado con la tesorería, higiene, gestión del personal, disminución de costes y las medidas establecidas por el Gobierno. Para este fin, se ha basado en la información proveniente del Ministerio de Sanidad del Gobierno de España y del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**MEDIDAS DE PREVENCIÓN**

Las medidas que refleja Heineken son básicamente de: carácter organizativo, que tienen que ver con la distancia en el local, el aforo permitido y el acceso a la entrada al establecimiento; protección colectiva, en relación al uso de introducir barreras físicas de separación, el mantenimiento de distancia en mostradores utilizando ventanillas de atención, y utilización de una URL para las cartas; protección personal, en referencia al uso de mascarillas, EPI y distancia social; y contagio o sospecha, mostrando que en tales circunstancia de que se produzca uno de estos casos, se va a encargar el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales.

**Figura 3:** Figura explicativa de las Cartas de cervezas digitales




Fuente: [https://www2.heineken.com/es], a fecha 06/11/2020.

**ANÁLISIS DE OPERACIONES**

En este apartado, Heineken muestra las distintas medidas que hay que llevar a cabo, tanto en el desarrollo de la actividad hostelera como recomendaciones en caso de que se produzca un cierre temporal. Las medidas y recomendaciones que se dan son en relación a la precaución que tiene que tener el personal de la empresa, los productos que utiliza o tiene almacenados en el bar o restaurante, el equipo (electrodomésticos y climatización), gestión del aforo, y pagos fomentando el uso del datáfono.

**SALUD FINANCIERA**

Heineken se ha decantado por colgar unos vídeos explicativos para que los hosteleros puedan entender de una forma mucho más fácil cómo pueden manejar sus gastos y sus ingresos de cara a una reapertura, o teniendo en cuenta los escenarios futuros que se puedan dar.

**Figura 4:** Vídeo explicativo sobre ingresos y gastos para los hosteleros

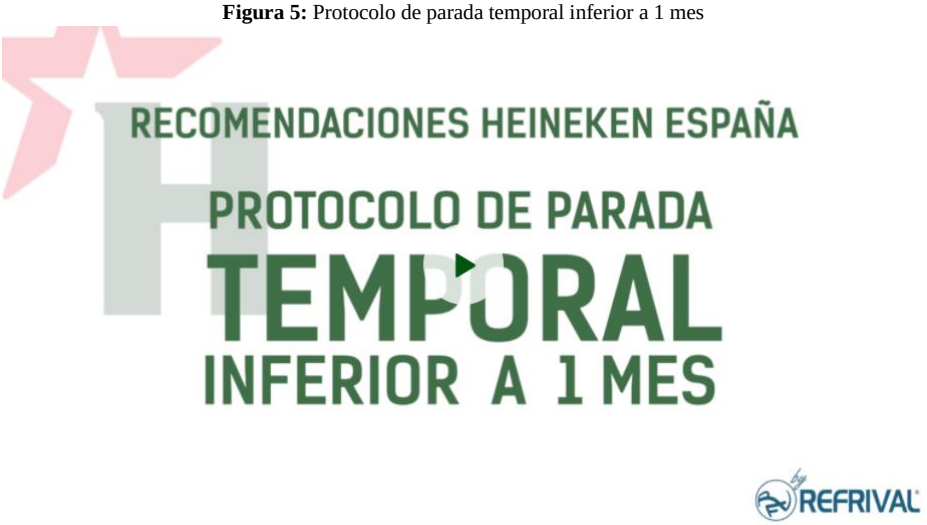



Fuente: [https://youtu.be/RSKToDLFxSo], a fecha 06/11/2020.

**CALIDAD CERVECERA**

Para que la calidad de las cervezas Heineken no se elimine, la empresa ha establecido unas pautas para que este problema no se produzca en caso de un cierre temporal del bar o restaurante. Estas recomendaciones tienen que ver, por un lado, con la instalación del barril y grifo, así como la labor de su higiene y desinfección, y, por otro lado, con el almacenamiento y el lavado de la vajilla.

**Figura 5:** Protocolo de parada temporal inferior a 1 mes




Fuente: [https://youtu.be/Z2i5zJL1tT0], a fecha 06/11/2020

**SERVICIO A DOMICILIO Y TAKE AWAY**

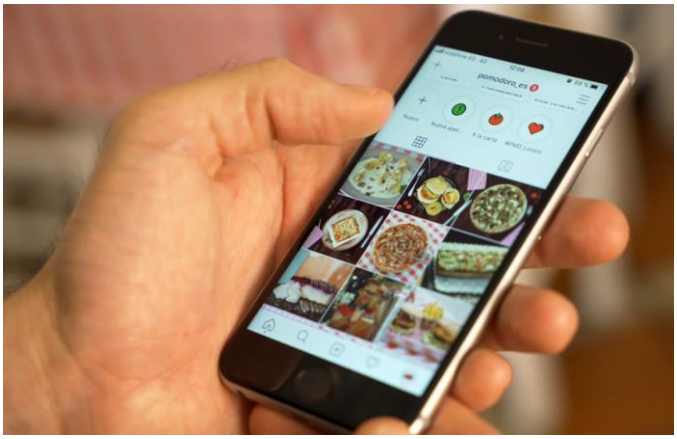
La empresa cervecera ha establecido acuerdos con Deliveroo y Glovo para el servicio a domicilio, y con Mr.Noow para el servicio *take away*. Además, ha establecido un acuerdo con KLIMER (empresa que se encarga de vender artículos biodegradables para la hostelería y el catering) para que los hosteleros adquieran descuentos en caso de que compren en la empresa. Heineken ha visto que, gracias a la crisis del coronavirus, este tipo de servicios han tenido un gran impulso (más del que tenían antes), y ha encontrado una oportunidad de ayudar a los hosteleros a que se reinventen en caso de que no los utilizaran antes, como por ejemplo Glovo.

Este apartado incluye las medidas que se tienen que cumplir, tanto del servicio *take away* como del personal que se encargue del servicio a domicilio.

**COMUNÍCATE CON LOS CLIENTES**

La empresa incita a los hosteleros a comunicarse con sus clientes a través de su web, redes sociales, Google MyBusiness, TripAdvisor, email, SMS o WhatsApp. La idea que promueve Heineken es que los hosteleros mantengan el contacto con sus clientes para informarles de los cambios que se estén llevando a cabo en el sector. De igual forma, tendrán que compartir contenido con ellos, como puede ser su carta de productos o bebidas, recetas… Todo esto tanto si el local está abierto como si está cerrado.

**Figura 6:** Comunicación con el cliente (redes sociales)



Fuente: [https://www.heinekenespana.es/wp-content/uploads/2020/05/pomodoro-mv.png], a fecha 07/11/2020

**RESTRICCIONES COVID-19**

Las medidas, en este aspecto, tienen que ver con que los hosteleros tienen que seguir las restricciones que ha dado el Gobierno, sin olvidarse de las medidas que establezca o vaya estableciendo cada Comunidad Autónoma para el desarrollo de la actividad hostelera.

**MEDIDAS LABORALES**

La empresa quiere dejar claro a los hosteleros las medidas y procedimientos que hay que llevar a cabo en el ámbito laboral, es decir, todo lo relacionado con el ERTE, tanto si las causas son por fuerza mayor o si son por causas ordinarias (económicas, técnicas, organizativas y de producción), la salvaguarda de empleo y, además, unas medidas de apoyo a los trabajadores autónomos.

**MEDIDAS MERCANTILES**

Heineken muestra las medidas mercantiles que tiene que tener en cuenta el hostelero en esta crisis, en relación a las Sesiones de los Órganos de Administración, celebración de Juntas o Asambleas, ampliación de plazos de formulación, de emisión, de aprobación de Cuentas Anuales, propuesta de aplicación del resultado y la suspensión de derechos de los socios.

Gracias a este movimiento social, Heineken ha ganado en los Premios Eficacia con el oro a la Mejor Acción Táctica, y ha quedado finalista del Gran Premio a la Eficacia.

**Figura 7:** Captura del anuncio de Heineken #fuerzabar



Fuente: [https://www.youtube.com/watch?v=XDD2Xhdq_Ds&ab_channel=Heineken], a fecha 07/11/2020

## 3. CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

### Cuestión 1. ¿Cuál ha sido la repercusión de la Guía Heineken de actuación para restaurantes y bares?

La Guía de Actuación ha sido el mayor proyecto de marketing social desarrollado por la empresa en esta lucha contra el COVID-19. Muchas páginas web de empresas de gastronomía, informativas, de emprendedores, y revistas como "Tapas Magazine" han elogiado este plan desarrollado por la empresa.

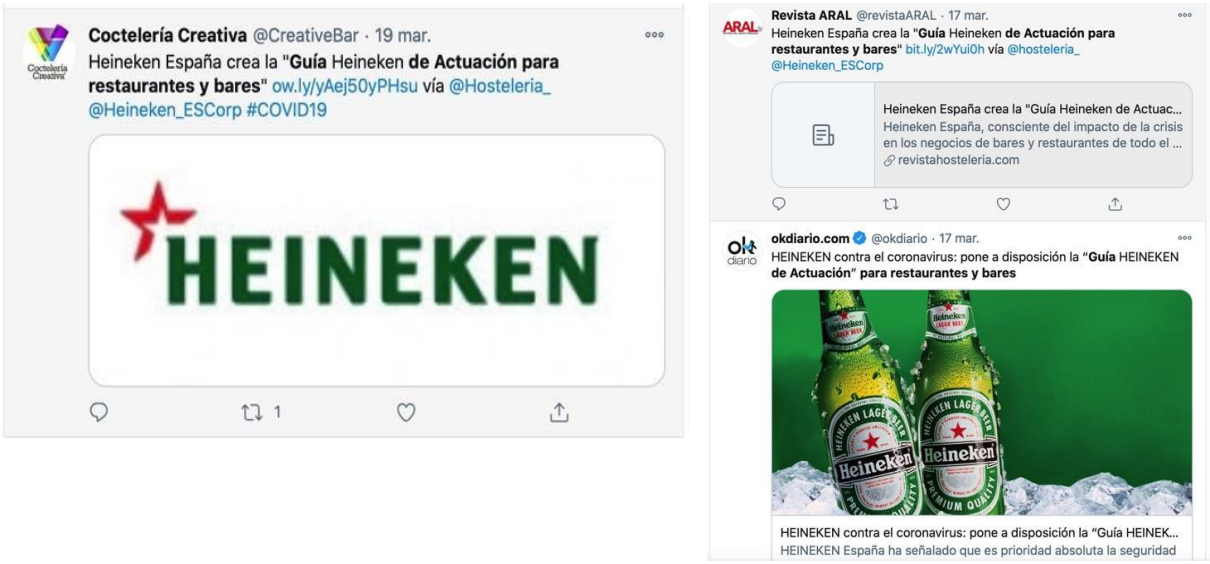
Heineken ha conseguido captar la atención de la gente con la propuesta tan creativa y solidaria que ha llevado a cabo, en la cual, con todo lo dicho anteriormente, se puede ver que es una guía muy extensa donde se tocan muchos ámbitos, como son las restricciones del COVID-19 y el servicio a domicilio o *take away*, entre otros.

**Figura 8.1:** Publicaciones de Twitter sobre Heineken




Fuente: [http://www.twitter.com/], a fecha 08/11/2020

**Figura 8.2:** Publicaciones de Twitter sobre Heineken




Fuente: [http://www.twitter.com/], a fecha 08/11/2020

**Cuestión 2. ¿Ha desarrollado algún proyecto más de marketing social en esta pandemia, además de la guía de actuación?**

- **#FuerzaBar, en la que se va a ayudar a los grandes socios de la hostelería.** Decidieron ayudar a los hosteleros aportándoles 15.000.000 de cañas sin ningún tipo de coste para cuando vuelvan a abrir sus negocios. Es una devolución por todo lo que los negocios han hecho crecer a Heineken.

- **Aula Abierta,** una plataforma de **formación online para trabajadores de la hostelería.** Como los hosteleros disponen de muy poco tiempo libre debido a su empleo, Heineken decidió ponerles a su disposición todos los recursos de la Escuela de Hostelería de Cruzcampo. En los primeros días recibieron más de 100.000 visitas, por lo que tuvieron que ampliar el plazo unos 15 días más y, además, ampliaron los contenidos que aparecían para que quedasen todos los ámbitos tocados y para que la formación fuese mayor, detectando más inquietudes.

- Heineken España también se puso a pensar en **cómo podían contribuir con la sociedad en estos momentos.** La forma que encontraron para ayudar fue la fabricación de mascarillas. Mediante impresoras 3D, comenzaron a trabajar en la fábrica de Cruzcampo de Sevilla en un prototipo de máscaras protectoras homologadas. No bastó con esto, por lo que decidieron reconocer la labor de los sanitarios en su difícil lucha contra el COVID-19, por lo que les enviaron cervezas sin alcohol a los hospitales de Madrid, Jaén, Valencia y Sevilla.

**Cuestión 3. En comparación de la guía de actuación de Mahou con la de Heineken ¿qué medidas deberían añadir a su plan?**

La empresa Mahou ha desarrollado y formulado su propia guía de actuación bajo el hashtag **#AhoraMásQueNunca,** destinadas a apoyar también en la lucha de los hosteleros contra la pandemia. Comparando ambos planes, se pueden observar diferentes medidas de actuación. Su principal medida ha sido la creación de una comunidad entre hosteleros en la que han creado un espacio para que todos los hosteleros puedan explicar como van ha hacer frente a la reapertura del negocio, como aportar ideas, buscar soluciones conjuntas y analizar cómo es su situación actual.

Mientras que Heineken ha elaborado una guía de actuación para autónomos, Mahou ha creado una también para éstos y, a su vez, para pymes, la cual desarrolla unas medidas de apoyo en las que se especifica cómo pueden recibir ingresos estas pequeñas empresas. Entre estas medidas, se encuentran las medidas laborales y excepcionales contra el COVID-19 y las medidas mercantiles, pero, a mayores, Mahou ha apostado por incluir medidas fiscales.

**Figura 9:** Guía de actuación de Mahou




Fuente:[https://www.rentabilibar.es/coronavirus-covid19-hosteleria], a fecha 09/11/2020

## 4. CONCLUSIONES

En la situación actual de crisis económica provocada por el COVID-19, la empresa Heineken ha tenido una muy buena iniciativa al crear la "Guía Heineken de actuación para restaurantes y bares". Como España es el país con más bares y restaurantes del mundo (1 por cada 175 habitantes), el proyecto tiene un gran grado de aplicación en todo el país. Esto supone que, en la actualidad, existen 280.000 locales de restauración, generando 1,6 millones de puestos de trabajo. Esto seguro que nos pilla de cerca a más de uno de nosotros, por lo que este proyecto puede ayudar a un gran número de personas.

Para que esta guía de actuación adquiriese más relevancia y fuera más útil, se ha llevado a cabo el hashtag "#FuerzaBar", la plataforma "Aula Abierta" y la fabricación de unas máscaras protectoras aprovechando la tecnología que tienen en sus fábricas. Gracias a estos proyectos, se ha conseguido un enorme impacto en las redes sociales, por lo que el medio de distribución, es decir, la página web de Heineken y sus redes sociales, ha sido una gran elección para su repercusión, ya que éstos cuentan con millones de usuarios activos. También han contado con el apoyo de diferentes revistas de economía y gastronomía nacional para su difusión.

Por si esto fuera poco, varios miembros de la propia directiva de Heineken España, como Carmen Ponce -directora de relaciones corporativas- han aparecido en diferentes medios, como revistas, para comentar y explicar cuáles son sus medidas de ayuda, como la implantación del servicio a domicilio o *take away*; la calidad cervecera, que es una guía para que el hostelero sepa cómo mantener los productos que ya posee en el bar o restaurante en un buen estado y no se echen a perder en caso de cierre a largo plazo (ejemplos de esto podría ser la presión de los barriles o el mantenimiento de las cámaras frigoríficas); o la ayuda a prever los gastos e ingresos que van a tener en este periodo haciendo una previsión del futuro.

Además, Heineken lo que consigue con este proyecto no es otra cosa que una gran aproximación a sus principales distribuidores -los hosteleros-, ganando de forma indirecta una mejor relación comercial con ellos y, por tanto, una fidelización tremenda. A esto hay que añadir que la empresa cervecera contó con la ayuda de Nestlé y Danone para donar

hasta 21 millones de productos para sus locales. Y si todavía hay algún bar que no comercializa con esta empresa, gracias a esta iniciativa se lo va a pensar dos veces: ¿Quién me ayudó en esta etapa tan difícil sin pedirme nada a cambio? HEINEKEN.

Cuando hablamos de los efectos sociales del COVID-19 sobre la población, normalmente se habla del fin de las relaciones sociales en los establecimientos y del cese de los bares y restaurantes. Un ejemplo de esta triste situación es la siguiente fotografía, que se ha vuelto viral en redes sociales (Figura 10).

**Figura 10:** El chef Iván siendo consolado por su socio tras tener que cerrar el local de nuevo



Fuente:[https://www.lainformacion.com/asuntos-sociales/fotografia-desolacion-hosteleria-cierre-restaurante-zaragoza-coronavirus/2819170/], a fecha 09/11/2020

La situación de crisis en la que se encuentra España es una de las preocupaciones más grandes en la actualidad. En el ámbito de la restauración, los bares y restaurantes se han visto obligados a cerrar más de una vez sus establecimientos, ya sea por órdenes del Gobierno o por la caída del consumo, e incluso que no puedan hacer frente al pago de alquileres, de impuestos o de salarios. Esto supone el cierre de 90.000 establecimientos, la destrucción de 400.000 puestos de trabajo y la pérdida de 10.000 millones de euros en lo que va de año.

Por esta razón, gracias a este plan de acción de Heineken, los bares y restaurantes recibirán la ayuda y el apoyo que tanto necesitan, con el fin de que puedan aguantar en pie durante las dificultades provocadas por la crisis del COVID-19.

## BIBLIOGRAFÍA

HEINEKEN España (2020). Guía AYUDA REAPERTURA A LA HOSTELERÍA. [https://www.heinekenespana.es/guia-ayuda-reapertura/], available at 5/11/2020.

HEINEKEN España (2020). La Compañía Ha Creado La «Guía HEINEKEN De Actuación Para Restaurantes Y Bares». [https://www.heinekenespana.es/heineken-espana-al-lado-del-sector-hostelero-frente-al-covid-19/], available at 6/11/2020.

HEINEKEN España (2020). Nuestra Historia. [https://www.heinekenespana.es/nuestra-historia/], available at 6/11/2020.

HEINEKEN España (2020). Equipo HEINEKEN España. [https://www.heinekenespana.es/equipo/], available at 6/11/2020.

HEINEKEN España (2020). HEINEKEN España Recibe El Premio Europeo De Medio Ambiente De La Fundación Biodiversidad. [https://www.heinekenespana.es/heineken-espana-recibe-el-premio-europeo-de-medio-ambiente-de-la-fundacion-biodiversidad/], available at 6/11/2020.

HEINEKEN España (2020). #FUERZABAR De Cruzcampo, Amstel Y Heineken Elegida Premio Eficacia A La Mejor Acción Táctica. [https://www.heinekenespana.es/fuerzabar-de-cruzcampo-amstel-y-heineken-elegida-premio-eficacia-a-la-mejor-accion-tactica/], available at 7/11/2020.

Ortega, P. (2020). "Ahora Es El Momento De Apoyar A Los Bares", Carmen Ponce (Heineken). Tapas. [https://tapasmagazine.es/ahora-es-el-momento-de-apoyar-a-los-bares-carmen-ponce-heineken/], available at 9/11/2020.

Emprendedores.es (2020). Heniken España Lanza Una Guía Para Bares Y Restaurantes Para Convivir Con El Covid. [https://www.emprendedores.es/ayudas/ayuda-crear-empresa-negocio/guia-heineken-bares-restaurantes-covid/], available at 9/11/2020.

Heineken (2020). Heineken – Back To The Bars. [https://www.youtube.com/watch?v=XDD2Xhdq_Ds&ab_channel=Heineken], available at 9/11/2020.

Profesional Horeca (2020). Guía De Buenas Prácticas Frente Al COVID-19 Para El Sector Turístico. [https://www.profesionalhoreca.com/2020/03/14/guia-de-buenas-practicas-frente-al-covid-19-para-el-sector-turistico-y-sus-trabajadores/], available at 9/11/2020.

Familia Mahou San Miguel (2020). Mahou Rentabilibar - Coronavirus COVID-19 | Información Hostelería - Rentabilibar. [https://www.rentabilibar.es/coronavirus-covid19-hosteleria], available at 9/11/2020.

hosteleriadigital.es (2020). "Protocolo De Actuación De Las Empresas De Hostelería Ante Situaciones De COVID-19". [https://www.hosteleriadigital.es/2020/07/31/protocolo-de-actuacion-de-las-empresas-de-hosteleria-ante-situaciones-de-coronavirus-covid-19/], available at 9/11/2020.

Hostelería de España (2020). PROTOCOLO DE ACTUACIÓN DE LAS EMPRESAS DE HOSTELERÍA ANTE SITUACIONES DE CORONAVIRUS COVID-19. [https://www.hosteleriadigital.es/wp-content/uploads/2020/07/PROTOCOLO-HOSTELER%C3%8DA-COVID-19.pdf], available at 9/11/2020.

# ADOPTA UN BAR: "ARRIMA EL HOMBRO AHORA, EMPINA EL CODO DESPUÉS"

**José Luis Vázquez Burguete**
*(Universidad de León, España)*
**Ana Lanero Carrizo**
*(Universidad de León, España)*
**Luis Fernández Torres**
**Lidia García Sierra**
**Elena Santos Trigueros**

**RESUMEN**

*Adopta un bar* es una iniciativa que surge ante el problema actual que sufre la hostelería derivado de la terrible situación provocada por la pandemia de COVID-19. Está fundada por un grupo de expertos de todos los campos y ámbitos empresariales que han desarrollado una plataforma a través de la cual apoyan a este sector.

El objetivo de esta iniciativa es poner en contacto a los empresarios y sus clientes durante el periodo de confinamiento y así generar liquidez a través de consumiciones anticipadas que permitan a los hosteleros subsistir durante éstos meses. Esta idea se ha difundido por todo el territorio nacional a través de una comunicación online adaptada a las extraordinarias circunstancias de aislamiento social.

**ABSTRACT**

*Adopta un bar* is an initiative that arises from the current problem suffered by the hospitality industry derived from the terrible situation caused by the COVID-19 pandemic. It is founded by a group of experts from all fields and business areas who have developed a platform through which they support this sector.

The objective of this initiative is to put businessmen and their clients in contact during the confinement period and thus generate liquidity through anticipated drinks that allow hoteliers to survive during these months. This idea has spread throughout the national territory through online communication adapted to the extraordinary circumstances of social isolation.

## 1. INTRODUCCIÓN

Tras la declaración del Estado de Alarma el 14 de marzo de 2020, el sector de la hostelería ha sido uno de los más afectados, perjudicando a 314.311 establecimientos hosteleros y 1,7 millones de personas que trabajan en el sector, según la información recogida en el informe "*Impacto del COVID-19 en el sector de la hostelería"* elaborado por la cadena Makro.

Alrededor del 90% de los hosteleros se vieron obligados a cerrar sus locales debido a las restricciones provocadas por la pandemia. Por ello, el 10% restante se han adaptado a otro tipo de alternativas como pueden ser el servicio a domicilio.

En cuanto a las consecuencias de tipo económico, el 97% de los hosteleros afirman que tendrán pérdidas económicas debido a la falta de actividad en su sector. Además, 3 de cada 10 la cuantifica en una cifra superior a 10.000€ al mes.

Tras el cierre de establecimientos provocado por la crisis sanitaria, la caída prevista de la facturación del sector hostelero es de entre un 30 y un 40%, pasando de 124.000€ antes de la crisis a 84.000 tras el cierre de establecimientos. Según Hostelería de España con la colaboración de B&C y EY. Además, la cifra de negocios ha sufrido una caída prácticamente del 100% entre marzo y abril de 2020, teniendo una pequeña recuperación en los meses de verano como podemos ver en la Figura 1.

**Figura 1.** Evolución de la cifra de negocios en el sector hostelero entre 2019 y 2020.




Fuente: [https://cutt.ly/fgbOeoO], Hosteleríadigital.es, a fecha 24/10/2020.

Asimismo, las empresas Bain & Company y EY definieron en el informe *"Impacto de COVID - 19 en la Hostelería en España"* las 4 fases que indican la evolución del impacto en el sector hostelero:

- La primera fase será el confinamiento. Esto implica un cese casi total de la actividad en el sector y de la objeción de ingresos.

- La segunda fase será la apertura restringida. A medida que se van levantando las restricciones, se producirá una lenta recuperación del sector.

- La tercera fase será la demanda en transición. Debido al miedo provocado por la posibilidad de contagio del virus, la demanda inicial será mucho menor de la esperada a pesar del levantamiento total de las restricciones.

- La última fase será el cambio estructural. Con el objetivo de recuperar el nivel de actividad previo a la pandemia, aun siendo conscientes de una menor demanda y de los cambios de hábitos como consecuencia del confinamiento.

De acuerdo con el informe anteriormente mencionado, se concreta que las principales causas de vulnerabilidad de la hostelería dentro de esta situación son:

- La fragmentación del sector y el alto porcentaje de autónomos.
- La escasez de márgenes de beneficios, en torno al 6%, siendo inferior en comparación con el resto de los sectores dentro de la economía española.
- La alta exposición a los ciclos económicos, teniendo en cuenta la dependencia de la obtención de ingresos en la hostelería con el nivel de renta de los clientes y consumidores.
- La liquidez en este sector es escasa, con lo que tan sólo alrededor del 50% de los establecimientos aguantaría un mes de gastos operativos fijos, sin recurrir a financiación.

En esta situación de alto riesgo para el sector hostelero, nace la iniciativa *Adopta un bar*, basada en conectar a usuarios y amantes de los bares con los establecimientos en sí, con el objetivo de ayudar a estos últimos a facturar y obtener beneficios durante el confinamiento. Los fundadores Nacho de la Cruz, Victoria Baigorri, Antonio Bellantonio y Ricardo Marín pusieron esta idea en marcha con la ayuda de distinguidos patrocinadores como The Power MBA, Granini, Clavo Food Factory y Larrumba entre otros.

Todo inició con el lanzamiento de la página web en la que viene descrito el proceso tanto para hosteleros como para consumidores con el que ponerse en contacto y abonar o anotar las consumiciones pendientes, que se disfrutarán una vez se levanten las restricciones en los bares, como podemos ver en la figura 2. Asimismo, se han creado perfiles en las diferentes redes sociales (Instagram, Twitter, Facebook y Linkedin) para darse a conocer e interactuar con el público.

**Figura 2.** Portada de la página web de Adopta un Bar.




Fuente: [https://adoptaunbar.com/], a fecha 24/10/2020.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

*Adopta un bar* es una iniciativa sin ánimo de lucro que ofrece una solución a los hosteleros ayudándoles a facturar mientras permanecen cerrados. A través de la página web, los clientes pueden abonar consumiciones que disfrutarán cuando los bares puedan volver a abrir sus puertas a la vez que aportan al establecimiento liquidez para poder seguir adelante y mantenerse en el mercado. Gracias a este soporte, los hosteleros cuentan con una visibilidad extra, ya que tanto antiguos como nuevos clientes pueden ver su negocio y conseguir más información sobre el establecimiento, así como asegurar una consumición.

Una vez se accede a la página web, podemos encontrar la opción de registrarse como hostelero o como "usuario cañero" de forma totalmente gratuita, como se aprecia en la figura 3. A continuación, si se trata de un negocio, deberá rellenar un breve formulario con los datos de su establecimiento. Si se trata de un "usuario cañero", se accede directamente a un listado de los distintos bares que participan en el proyecto, permitiendo realizar la búsqueda de un bar concreto o delimitar por zona geográfica.

**Figura 3.** Selección en la página web de *Adopta un Bar*.




Fuente: [https://adoptaunbar.com/], a fecha 24/10/2020.

La iniciativa *Adopta un Bar* tiene como principal público objetivo los establecimientos que necesitan recibir ingresos para poder pagar sus facturas durante el confinamiento, pero a su vez necesitan de otro público objetivo para poder retroalimentarse de él, siendo en este caso el de los consumidores, quienes aportan la liquidez que los hosteleros necesitan. También esta iniciativa cuenta con unos patrocinadores, los cuales pueden dar visibilidad a estos establecimientos además de alguna compensación económica.

Los objetivos que se pretenden conseguir con la iniciativa *Adopta un Bar* son:

- Ofrecer una solución para la obtención de liquidez en el sector hostelero ante una situación de crisis.
- Poner en contacto a clientes habituales y nuevos con bares y restaurantes.
- Dar visibilidad a locales para garantizar su actividad empresarial una vez el confinamiento llegue a su fin, a través de la plataforma y de medios ganados.
- Ser un punto de apoyo ante las restricciones establecidas por motivos sanitarios tras el Estado de alarma.

Para definir la estrategia de marketing de la empresa, debemos tener en cuenta que se trata de un producto intangible hasta su consumición ya que en el momento del pago no adquieres el producto como tal, sino que se adquiere el derecho de recibir el producto comprado anteriormente. Una última incorporación añadida a este movimiento es la venta de artículos de merchandising con los que se pretenden recaudar fondos que se utilizarán para ayudar a locales y hosteleros que aún no hayan conseguido abrir o que estén sufriendo unas mayores dificultades en cuanto a ingresos.

El precio para consumidores y hosteleros es gratuito, dado que la plataforma cuenta con libertad de acceso. Cabe destacar que dentro de esta web se realizan compras y pagos de las consumiciones, fijadas por los propios hosteleros. Para compensar los gastos económicos que conlleva realizar una iniciativa de esta escala, es necesaria la colaboración de "partners cañeros", como son *Bodega Hacienda Calavia, Grupo Lalala,* y *Elmar* además de los mencionados en la introducción.

En cuanto a la distribución, se lleva a cabo en su totalidad a partir de la página web de Adoptaunbar.com, ya que es el único punto donde los clientes pueden abonar sus consumiciones por adelantado. Como se puede observar en la figura 4, existe un filtro por el que seleccionar el bar concreto al que se pretende donar la consumición, la categoría o delimitar la zona geográfica deseada. Una vez seleccionado el bar, el usuario dispone del perfil del establecimiento en esta web donde aparecerá un pequeño menú en el que poder elegir que consumición abonar.

**Figura 4.** Filtro de búsqueda de la web de *Adopta un bar.*




Fuente: [https://adoptaunbar.com/], a fecha 24/10/2020.

La estrategia de comunicación está completamente orientada al desarrollo online, a través de los distintos perfiles en redes sociales, que se describe a continuación:

- Instagram (@adoptaunbar). En esta red social cuentan con 2.925 seguidores a dia 24 de octubre a los que aportan gran valor con su marketing de contenidos, el cual se centra en la utilización de hashtags y de publicaciones que generen interacción con sus seguidores. Este perfil se organiza con un feed muy bien estructurado y con colores típicos de la marca como son el naranja y el amarillo. También se realizan sorteos patrocinados por sus "Partners cañeros" como puede ser el sorteo organizado por GRANINI, en el que se podía ganar un año de zumo de la misma marca gratis al colaborar con la iniciativa de *Adopta un bar.* También se ha promovido esta participación a través de la estructura de historias destacadas, divididas en "Gente cañera", es decir, consumidores que participan en la iniciativa, "Bares cañeros", noticias de las que se han hecho eco diferentes plataformas y una breve explicación de lo que es *Adopta un Bar*.

- Facebook (*Adopta un Bar*). En este perfil cuentan con 1.600 seguidores los cuales disfrutan de las mismas entradas que en Instagram, además de contar con nuevas publicaciones de noticias donde cuentan los bares que quieren ser adoptados. También han realizado una pequeña encuesta para obtener información sobre los gustos y necesidades de los clientes. Además de todo ello, han realizado una puja solidaria en colaboración con las Bodegas Franco-Españolas.

- Video promocional (Únete a *Adopta un Bar*). Se ha realizado un video donde se da a conocer la iniciativa además de invitar a la gente a volver a los bares cuando finaliza el confinamiento, a través de la frase promocional "La previa en casa, pero la siguiente en los bares". Este ha sido compartido en las principales redes sociales del proyecto y ha conseguido un número de visualizaciones total de 246.569 divididas en 243.701 en YouTube, 2.205 visualizaciones en Facebook y 663 en Instagram. (todo ello a fecha de 24/10/2020).

- Twitter (@Adoptaunbar). En este caso cuentan con 249 seguidores ya que no es la red social en la que se encuentran más activos. No cuentan con un gran número de publicaciones propias, aunque sí con muchas retuiteadas. Por otro lado, podemos encontrar un tweet fijado en el que a través de una infografía explican el proceso a seguir para colaborar con la iniciativa.

**En cuanto a los resultados obtenidos con esta iniciativa destacamos los tres siguientes:**

- *Adopta un bar* ha conseguido ser mencionado en distintos medios de comunicación de escala nacional, como son Antena 3, El ABC, RTVE, El Diario de León, Cadena Ser, El País, La Sexta y Telecinco (recogidos en la figura 4), entre otros. Esto ha supuesto un mayor alcance de la causa y ser reconocida en nuestro país.

- El total de locales registrados ronda los 1500 establecimientos, repartidos por toda España, que ha podido recibir ayuda y apoyo gracias a la iniciativa.

- Hasta junio se ha conseguido una recaudación de 120.000€ a partir de las consumiciones abonadas y de los productos de merchandising ofertados en la página web, lo que demuestra además del éxito de la iniciativa, se ha conseguido ayudar a un gran número de personas y establecimientos a superar estas circunstancias.

**Figura 5.** Filtro de búsqueda de la web de *Adopta un bar*.




Fuente: [https://adoptaunbar.com/], a fecha 24/10/2020.

## 3.PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** *¿Qué otras estrategias de marketing se podrían plantear para esta iniciativa?*

En primer lugar, una propuesta sería realizar promociones y políticas de precios más asequibles para los clientes ya que éstos también pueden encontrarse en una situación vulnerable debido a la pandemia.

Otra propuesta se basaría en la ampliación y mejora de los canales de distribución, dado que una gran parte de su público tiene una edad avanzada, cuyo conocimiento tecnológico es bajo, y que podría llevarse a cabo a través de una App interactiva y de fácil uso.

Por último, se plantea la posibilidad de ofrecer packs a los "usuarios cañeros", como puede ser la combinación de bebidas, tapas y raciones de una forma más sencilla para los clientes.

**Cuestión 2.** *¿Cómo podría la iniciativa reinventarse una vez que acabe el confinamiento y adaptarse a la nueva normalidad?*

Una opción podría ser crear un apartado dentro de la web a través del cual los usuarios puedan pedir sus consumiciones, raciones o packs y lo reciban por medio del servicio a domicilio. Así, lo podrían disfrutar en su casa sin necesidad de ir a los bares ya que se debe tener en cuenta el actual miedo al contagio.

Otra alternativa se basaría en el desarrollo de un sistema de puntos para el cliente, a través del cual pueda disfrutar de descuentos o consumiciones gratuitas al alcanzar una cifra determinada de compras por medio de la plataforma.

Una última propuesta se basaría en promociones especiales ante eventos y encuentros deportivos, dado que estos juegan un papel importante para los bares y en la afluencia de clientes en el local.

**Cuestión 3.** *¿Cómo podría hacerse un mejor uso de los medios de comunicación para la consecución de los objetivos de esta campaña?*

Desarrollar campañas de SEO y SEM para aparecer automáticamente en los resultados de búsqueda cuando los usuarios busquen información sobre palabras clave como *hostelería*, *bares*, *restaurantes*, etc. Esto también permitiría un seguimiento claro del alcance de la campaña y la efectividad de su comunicación.

Para ganar un mayor número de seguidores y por ello un mayor alcance, se podrían desarrollar campañas con influencers que cuenten con un volumen alto de followers y likes a través de los cuales llegar a un mayor y más variado público objetivo. A esto se le sumaría el desarrollo de campañas publicitarias pagadas en estos perfiles en las que se promocionaría el propio perfil o algunas de sus publicaciones. En relación con la propuesta anterior, sería conveniente diferenciar las publicaciones realizadas en Instagram de las de Facebook dado que el público objetivo y usuarios en cada red social es distinto, lo que requiere una variedad en el contenido de estos perfiles.

Aunque la plataforma ha conseguido que medios importantes de nuestro país se hagan eco de su iniciativa, sería conveniente para lograr un mayor alcance y así, conseguir los objetivos propuestos, aparecer en los medios de comunicación a través de sus patrocinadores, ya que son marcas muy reconocidas y con un gran volumen de seguidores. Esto también supondría una inversión menor que si la plataforma lanzase su propio anuncio, y conseguir que el usuario se haga a la idea de una relación de calidad entre *Adopta un bar* y marcas de renombre.

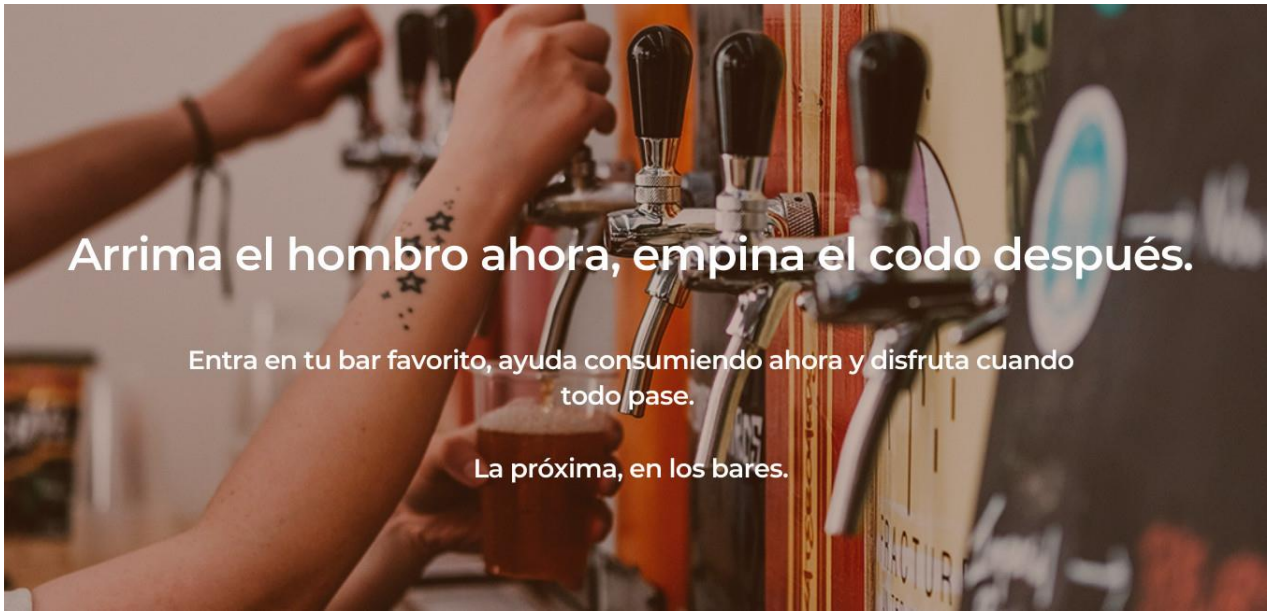
## 4. CONCLUSIONES

Para la realización del caso hemos elegido la iniciativa *adopta un bar* ya que tras la crisis sanitaria y económica que estamos viviendo en todo el mundo, uno de los sectores más afectados es la hostelería. Por ello, resultan necesarias medidas como esta que ofrezcan un rayo de esperanza y den visibilidad al problema real de los hosteleros. *Adopta un bar* ha permitido que la población alcanzada sienta empatía por estos empresarios y tenga la oportunidad de colaborar con ellos para salir adelante, a través de una comunicación positiva y cercana. Los bares forman parte de nuestro día a día, siendo lugares de encuentros y reunión en los que se ofrece mucho más que una simple consumición, pero que esto resulta imprescindible para que los hosteleros puedan abrir sus locales cada día. Es por ello por lo que hemos decidido dar voz a la iniciativa *Adopta un bar* entre todos los movimientos que han tenido origen en esta pandemia.

*Adopta un bar* nos ha parecido una iniciativa que resulta muy necesaria en un momento como el que estamos viviendo, ya que, sin el apoyo de todos, la hostelería no sería capaz de ganar esta guerra. Esta campaña utiliza un enfoque positivo para hablar de esta difícil situación, por medio de un mensaje claro y un lenguaje totalmente adaptado y coloquial, como podemos ver en los términos: “usuarios cañeros”, “Partners cañeros”, “Noticias cañeros”, “Dicen que somos la caña”, “Arrima el hombro ahora, empina el codo después”, etc. Este optimismo también queda reflejado en sus redes sociales, desde las que recurren a contenidos que ofrecen interacción con clientes y usuarios.

Cabe destacar el éxito de la iniciativa y las relaciones establecidas con grandes marcas en términos de patrocinio, así como las menciones que ha recibido en medios de comunicación nacionales en forma de medios ganados. A través de esto, se ha conseguido un mayor alcance que a su vez permite ayudar a los hosteleros con un amplio apoyo, siendo este el objetivo principal de la iniciativa.

**Figura 6.** Captura de la web de *Adopta un bar.*




Fuente: [https://adoptaunbar.com/], a fecha 01/11/2020.

A pesar de la consecución del objetivo principal de *Adopta un bar*, consideramos algunos aspectos de mejora para la iniciativa. Al haber tenido origen dentro de las circunstancias de un confinamiento, es necesaria una renovación del concepto que se adapte a una nueva normalidad. Por todo ello, para continuar con una promoción del servicio y su actividad, sería necesario reinventarse con las medidas señaladas en las 3 cuestiones resueltas en el apartado anterior. Como conclusión de este último aspecto, cabría mejorar la orientación realizada de las redes sociales con alternativas publicitarias a través de influencers relacionados especialmente con el mundo de la hostelería, así como la realización de campañas publicitarias de pago de forma online y a través de redes sociales.

## BIBLIOGRAFÍA


AbadÍA, C. L. (2020, 8 abril). La facturación del sector de la hostelería en España podría caer un 40% en 2020 a causa de la crisis del coron. Recuperado de https://www.ey.com/es_es/news/2020/04/la-facturacion-del-sector-de-la-hosteleria-en-espana-podria-caer-un-40-percent-en-2020-a-causa-de-la-crisis-del-coronavirus

Adoptaunbar (@Adopta1bar) | Twitter. (2020, 17 marzo). Recuperado de https://twitter.com/Adopta1bar

AdoptaUnBar. (2020, 10 abril). ÚNETE A NUESTRA INICIATIVA ADOPTAUNBAR.COM. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=5nHyhbFi2AA&feature=youtu.be

Crean la plataforma «Adopta un bar» para ayudar a los locales que empiezan a notar los efectos del estado de alarma. (2020, 23 marzo). Recuperado de https://www.antena3.com/noticias/sociedad/crean-plataforma-adopta-bar-ayudar-locales-que-empiezan-notar-efectos-estado-alarma_202003235e78c1e195e62a0001b4ca24.html

Facebook - Meld je aan of registreer je. (2020, 17 marzo). Recuperado de

https://www.facebook.com/unsupportedbrowser

Go, L. (2020, 13 abril). Adopta un Bar. Recuperado de https://www.laguiago.com/leon/adopta-un-bar/

Hd, R. (2020, 8 abril). El informe «Impacto de Covid-19 en la Hostelería de España» muestra la vulnerabilidad del sector ante la pandemia de coronavirus. Recuperado de https://www.hosteleriadigital.es/2020/04/08/el-informe-impacto-de-covid-19-en-la-hosteleria-de-espana-muestra-la-vulnerabilidad-del-sector-hostelero-ante-la-pandemia-de-coronavirus/#:%7E:text=Seg%C3%BAn%20un%20informe%20%E2%80%9CImpacto%20de,sector%20hostelero%20espa%C3%B1ol%20de%20hasta

Inicio 2.0. (2020, 20 agosto). Recuperado 3 de octubre de 2020, de https://adoptaunbar.com

Instagram. (2020, 17 marzo). Recuperado de https://www.instagram.com/accounts/login/?next=/adoptaunbar/

Makro. (2020). Impacto del COVID-19 en el sector de la hostelería. Recuperado de https://www.unopuntosiete.es/impacto%20coronavirus%20en%20la%20hosteleria.pdf

Roces, P. R. (2020, 2 mayo). Adopta un bar: paga copas y cenas por adelantado para que no cierre. Recuperado de https://www.elmundo.es/madrid/2020/05/02/5ea19e73fc6c83dd678b4602.html

RTVE.es. (2020, 2 agosto). Coronavirus - Bonos prepago, rondas anticipadas y cañas . Recuperado de https://www.rtve.es/noticias/20200403/bonos-prepago-rondas-anticipadas-canas-gratis-iniciativas-para-apoyar-bares-durante-pandemia/2011408.shtml

S., I. (2020, 5 abril). Adopta un bar: Paga tus copas y celebra «cuando todo esto pase». Recuperado de https://www.leonoticias.com/leon/adopta-bar-paga-copas-consume-despues-20200405190555-nt.html

Sí, puedes pedirte una caña en tu bar favorito en pleno confinamiento: la iniciativa para salvar la hostelería del ataque del coronavirus. (2020, 8 abril). Recuperado de https://www.lasexta.com/noticias/nacional/si-tu-bar-favorito-sigue-funcionando-en-pleno-confinamiento-la-iniciativa-para-salvar-la-hosteleria-del-ataque-del-coronavirus_202004085e8dd9a6a8aed200011fc96a.html#

vinetur.com. (2020, 8 junio). Entrevistamos a «Adopta un Bar», una iniciativa solidaria que ayuda a bares y restaurantes. Recuperado de https://www.vinetur.com/2020060860631/entrevistamos-a-adopta-un-bar-una-iniciativa-solidaria-que-ayuda-a-bares-y-restaurantes.html

# Y AHORA, ¿A QUIÉN LLAMO?

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

**Eva Collazo García**
**Alejandro Frades Morán**
**Raúl de la Pinta Rodríguez**

**RESUMEN**

Adopta un Abuelo es una ONG cuyo fin es establecer una unión intergeneracional entre jóvenes y personas mayores con el objetivo de generar experiencias únicas para ellos. Se han conseguido numerosas uniones ya que trabajan desde hace 6 años en más de 50 ciudades españolas.

Hasta día de hoy, han sido muchas las actividades desarrolladas con abuelos por parte de la organización, pero desde hace unos meses hay una esencial: “Minutos en Compañía”. Esta actividad es un programa de acompañamiento telefónico dirigido a personas mayores aisladas durante el confinamiento, situación dada a raíz de la pandemia del COVID-19.

**ABSTRACT**

Adopta un Abuelo is an NGO whose purpose is to establish an intergenerational union between young people and the elderly with the aim of generating unique experiences for them. Numerous unions have been achieved since they have been working for 6 years in more than 50 Spanish cities.

Until today, there have been many activities carried out with elderly by the organization, but for a few months there has been an essential one: "Minutos en Compañía". This activity is a program of telephone accompaniment aimed at isolated elderly people during lockdown, a situation given by the COVID-19 pandemic.

## 1. INTRODUCCIÓN

En 2014, Alberto (CEO) funda la ONG Adopta un Abuelo cuyo fin es garantizar que todas las personas mayores se sientan escuchadas, acompañadas y queridas a la vez que los jóvenes se enriquecen con la experiencia vital de los mismos. Adopta un Abuelo se basa en un modelo de negocio sin ánimo de lucro financiándose como una ONG y ofreciendo servicios B2B a centros de mayores. Se apoya en la administración pública y en el sector privado para mejorar el día a día de los ancianos y se trata de un programa intergeneracional entre personas mayores y jóvenes que se ha expandido por más de 50 ciudades españolas.

**La misión de esta organización destaca por:**

- Homenajear a las personas mayores y darles todo lo que merecen.
- Crear experiencias que supongan cambios en las actitudes y comportamientos de las personas que participan en los diversos proyectos disponibles.
- Adaptarse a las tecnologías actuales para conectar a las diversas generaciones.

**Los valores que caracterizan a la organización son:**

- La vitalidad, el optimismo y vivir cada día como si fuera el primero.
- La superación de la adversidad, adaptación rápida hacia situaciones complejas, fidelidad antes de identidad y propósito. Dedican todos sus esfuerzos a conseguir lo que les apasiona: escuchar, aprender y cuidar de los mayores.

**En la organización se realizan actividades para la unión de estos dos públicos, como:**

- **Abuelos Influencers:** Se trata de una masterclass impartida por los abuelos donde comentan sus vivencias a modo de experiencia para los más jóvenes.
- **Talleres WAK:** Knitters consiste en un programa donde las personas mayores enseñan a tejer a los más jóvenes.
- **Los Mayores Molan:** Este programa consiste en visitar a las personas mayores en los centros residenciales.
- **Mi abuelo es la caña:** Irse de cañas con los mayores después de trabajar.
- **Abuelos Foodies:** Acercar este nuevo concepto a las personas mayores llevándolas a cenar a restaurantes que siguen esta filosofía.
- **Minutos en Compañía:** Programa surgido a raíz de la pandemia donde voluntarios de toda España están en contacto con las personas mayores solitarias, vía telefónica.

**Figura 1.** Registro en la APP de “Adopta un Abuelo”




Fuente: [https://adoptaunabuelo.org/], a fecha 24/10/2020.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Según datos de la propia compañía, en España hay más de 2 millones de personas mayores que viven solas y aproximadamente 360.000 se encuentran internados en residencias, de las cuales un 60% no reciben ninguna visita. Solo en la ciudad de Madrid hay 650.000 personas que superan los 65 años de las cuales ¼ viven solas.

Los objetivos principales de Adopta un Abuelo son conseguir que los más mayores se sientan acompañados y queridos, trabajando por la inclusión social de los mismos, así como fomentar el aprendizaje recíproco entre generaciones ya que los abuelos son verdaderos maestros de la vida.

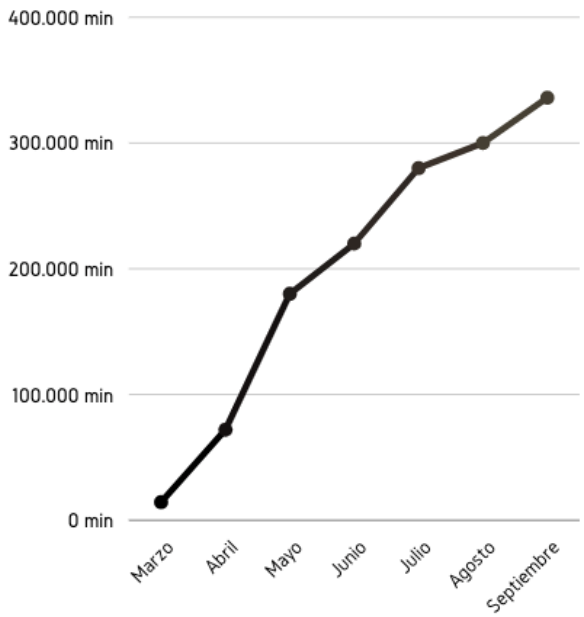
Estos objetivos se vieron truncados por la llegada de la pandemia, ya que como hemos comentado con anterioridad sus principales programas se basan en el acompañamiento entre ambas generaciones. Es ahí cuando la organización implanta su nuevo programa *"Minutos en Compañía*" con la finalidad de conectar a sus públicos objetivo vía telefónica, con el fin de evitar perder la unión entre jóvenes y mayores y ayudar a que estas personas no se sientan tan solas en estos momentos difíciles y delicados.

### CAMPAÑA "MINUTOS EN COMPAÑÍA"

Con 5 años de vida, la startup de Alberto Cabanes se ha visto en la obligación de adaptarse a la nueva realidad que ha generado la crisis del COVID-19. Tanto en las residencias como en los hospitales, las visitas presenciales tuvieron que ser prohibidas como medida para paliar la expansión del virus. Frente a este problema surge una brillante oportunidad para mantener esas relaciones tan esenciales en nuestro día a día, desarrollándose la campaña *"Minutos en Compañía".*

Esta nueva campaña no parte de cero, ya que cuenta con una estructura definida para los programas de acompañamiento intergeneracional, de modo que ha servido como base para este nuevo proyecto, el cual ha funcionado de una manera similar. Todo el equipo de Adopta un Abuelo se va ha encargado de organizar a todos sus voluntarios y emparejarlos con los abuelos adscritos al programa, unión que ha venido dada en función de disponibilidad, intereses, aficiones y lugar de residencia. Han puesto a disposición de todos un teléfono móvil para realizar llamadas de manera gratuita y, sumado a las ganas por querer ayudar, han aliviado el sentimiento de soledad producido por el confinamiento en las personas mayores. La evolución de las llamadas durante estos meses se ve reflejada en la Figura 2.

**Figura 2.** Evolución de las llamadas de ***"Minutos en Compañía"***




Fuente: Elaboración propia, a fecha 31/10/2020.

Los voluntarios que participan en esta iniciativa han sido elegidos en función de anteriores colaboraciones basadas en proyectos con relación a la atención a personas que viven solas y además han accedido a una formación con el fin de ofrecer una atención idónea y conseguir que la relación sea lo más óptima posible. Así mismo, y gracias a las colaboraciones de multitud de empresas y personas voluntarias, el número de voluntarios se ha visto incrementado de manera exponencial.

Este servicio fue lanzado inicialmente en la Comunidad de Madrid en colaboración con el ayuntamiento de la capital, pero los mayores de otras provincias como Ciudad Real, Jaén, Almería, Burgos, Alicante, Zaragoza o Barcelona aprovecharon esta oportunidad para conversar con voluntarios de Adopta un Abuelo, teniendo que extender el servicio a los fines de semana con el fin de atender todas las demandas.

El número de teléfono empleado para dar respuesta a estos servicios ha sido el 919490111 con un horario de recogida de llamadas en pleno funcionamiento de lunes a viernes de 10:00h a 14:00h y de 15:00h a 19:30h contando con una capacidad de 500.000 minutos al mes que se traducen en 8.000 horas de compañía y ayuda telefónica a los mayores que más lo necesitan. Para dar un servicio más eficaz cuentan con unos servidores en la nube para atender las llamadas y redireccionar las mismas entre voluntarios y personas mayores con diversas afinidades. Gracias a esto, todas las personas van a tener disponible un interlocutor al otro lado de la línea con el que podrán sentirse acompañados durante el tiempo que consideren oportuno, ya que, estas llamadas no tienen límite de tiempo.

## OBJETIVOS

Los objetivos del proyecto *"Minutos en Compañía"* han sido:

Ofrecer acompañamiento telefónico a personas mayores tanto en meses de confinamiento como en los meses posteriores para contribuir a mejorar su estado de ánimo.

Evitar el aislamiento emocional de los ancianos.

## ESTRATEGIAS DE MARKETING

Adopta un Abuelo está presente en varias redes sociales en las que estrecha lazos con sus públicos como es el caso de *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *LinkedIn* y el canal de *YouTube*. Con el fin de conseguir un mayor alcance, dar a conocer la realidad e invitar a reflexionar, desde Adopta un Abuelo se desarrollan las varias estrategias de marketing para el proyecto "*Minutos en Compañía*" (a ver en la Figura 3).

**Figura 3.** Estrategias de marketing de *"Minutos en Compañía"*



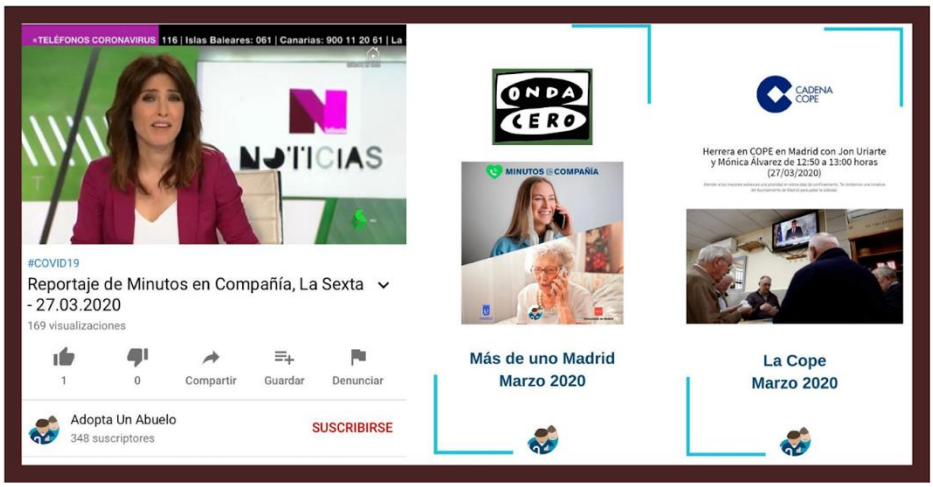

Fuente: Elaboración propia, a fecha 31/10/2020.

### Medios de comunicación

Durante estos meses, el proyecto está contando con el apoyo de numerosos medios de comunicación que se han hecho eco de la actividad de la organización. Entre ellos se encuentran Onda Cero, Cadena Cope, La Sexta, La Vanguardia, Asispa, La Opinión de Murcia, 20 minutos, El Diario Digital, El Confidencial, La Razón, El Mundo y Newtral. Esto ha permitido crear una mayor percepción de marca gracias al alcance que le ofrecen estos tipos de medios. Todos los mensajes que salen en los medios de comunicación mencionados giran en torno a dos características comunes: la emotividad y el componente psicológico. De esta manera se pretende concienciar del aislamiento emocional de las personas mayores para crear la necesidad de inscribirse como voluntarios a las personas receptoras de estos mensajes. Además, este tipo de acciones comunicativas también van a jugar un papel clave a la hora de informar a su público

objetivo, ya que las personas mayores que viven solas, utilizan estos medios comunicativos tradicionales, como puede ser la televisión o la radio, para sentirse acompañadas.

**Figura 4**. Medios de comunicación de "*Minutos en Compañía*"




Fuente: Elaboración propia, a fecha 31/10/2020.

Marketing de contenidos

Con lo que respecta a la forma de llegar a los individuos y el contenido ofrecido en redes sociales podemos destacar varios aspectos:

- Mediante sus cuentas de redes sociales comparten las experiencias con todos sus voluntarios empleando los hashtags #LosMayoresMolan y #ConectamosGeneraciones, los cuales también usan para el resto de programas que engloba la compañía Adopta un Abuelo. La creación de este tipo de hashtags te da la posibilidad de centrar el contenido que quieres comunicar y hacerlo girar en torno a este tipo de keywords, además puedes crear una gran comunidad dentro de las redes que permita estrechar lazos entre emisor y receptor.

- El copy de los posts es contenido de calidad el cual no solo se limita a informar, sino que también comparten las experiencias de todos sus proyectos de una manera más original. Cada copy está adaptado a la historia que se cuenta en la imagen tratando de obtener un enfoque optimista de cada situación o experiencia vivida por parte de sus voluntarios y mayores.

- Desde plataformas como *Youtube* o *Instagram* la compañía apuesta por la creación de contenido audiovisual propio con la finalidad de mostrar, desde una perspectiva interna, el objetivo de la empresa y su manera de hacer las cosas. Como bien sabemos, los medios tradicionales suelen caracterizarse por tener un público con edades más elevadas en comparación con las redes sociales, es por eso que una correcta segmentación a la hora de utilizar ambos canales comunicativos, les va a permitir llegar a un público mucho más variado y obtener un catálogo de voluntarios con una gran variedad de edades.

Todas estas estrategias de marketing de contenidos están enfocadas en obtener potenciales voluntarios y usuarios de una manera natural a partir de contenido que sea relevante para ambos distribuido por los diferentes medios anteriormente mencionados. Además, estos tres elementos que componen la estrategia de contenidos están orientados hacia un marketing positivo, el cual se caracteriza por intentar asociar la marca *"Minutos en Compañía"* a la felicidad y a la ayuda social.

**Eventos**

Con motivo de la celebración del día del abuelo este año, desde la organización Adopta un Abuelo, han llevado a cabo un evento en el que los protagonistas eran las personas mayores. El objetivo principal del evento ha sido conseguir sumar más minutos en compañía a los 250.000 que llevaban a fecha 26 de Julio. Además, este tipo de eventos sirven para reafirmar uno de los objetivos de la organización: la inclusión social de las personas mayores mediante el compromiso intergeneracional.

**Figura 5**. Evento Día del Abuelo, 26 de julio




Fuente: [Instagram de Adopta un Abuelo], a fecha 31/10/2020.

**Colaboradores**

El proyecto ha podido salir adelante gracias a la donación monetaria de varias entidades colaboradoras por importe de 80.000€ para la creación y mantenimiento del call center a través del cual se han organizado las llamadas telefónicas del proyecto *"Minutos en Compañía"*. Las empresas colaboradoras se pueden ver en la Figura 6. Gracias a estas sinergias se conseguirá una mayor imagen de marca, así como un mayor prestigio, ya que permite difundir el propósito de dicho proyecto.

**Figura 6**. Entidades colaboradoras




Fuente: Elaboración propia, a fecha 31/10/2020.

**3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN**

**Cuestión 1.** ¿Qué papel juegan los medios ganados en la difusión de la campaña ***"Minutos en Compañía"***?

Dentro del marketing social desarrollado por la organización debemos comprobar si el impacto generado por este tipo de campañas hubiera sido el mismo independientemente de los medios por los que los hubiesen difundido. Es por eso, que los medios ganados cobran especial relevancia a la hora de difundir todas las ideas, actividades e imagen de marca que está generando esta compañía como hemos podido ver en el desarrollo del caso.

Observando el informe, la empresa tiene una gran presencia en medios de comunicación como son la TV, radio o Internet. Este hecho les ha permitido poder difundir su proyecto a un coste bajo o muy bajo, generando un ahorro significativo destinado a mejor su propuesta.

Todas estas apariciones tanto televisivas como radiofónicas se han conseguido gracias a que los propios medios de comunicación se han interesado por su propuesta y han sido ellos los que han informado a toda la sociedad de qué es lo que están haciendo y cómo lo hacen. El impacto mediático que ha generado todo este movimiento ha sido muy grande y

esto les ha permitido generar una mayor notoriedad de marca. Por tanto, el papel de estos medios ganados en el programa de ***Minutos en Compañía*** es clave.

**Cuestión 2.** ¿Qué beneficios han podido generar a raíz de la situación vivida por el COVID-19?

A pesar de que la organización lleva 6 años en el ámbito social, gracias al proyecto de ***"Minutos en Compañía"*** la compañía ha conseguido aumentar de manera muy significativa la identidad de marca. Esto se ha visto reflejado en un aumento de los voluntarios, en el eco de los medios de comunicación, en el conocimiento de la ciudadanía y, en general, en el impacto generado por todas las estrategias llevadas a cabo durante estos meses.

Personalmente, se considera que el siguiente paso de la compañía y aprovechando la situación que han conseguido en el mercado social, será esencial la fidelización de todos esos voluntarios que han hecho compañía a las personas mayores que más les han necesitado y, por tanto, su retención. De esta forma, la idea sería distribuir todo ese nuevo voluntariado entre los distintos programas con los que cuenta la organización en las diversas ciudades en las que opera.

**Cuestión 3.** ¿Qué tipo de programas puede implementar la compañía para realizar actividades con los mayores mientras dure la pandemia?

Algunos de los proyectos que podría introducir la organización para seguir con la unión intergeneracional y conseguir evadir los pensamientos más negativos durante unas horas serían las siguientes:

- **"CONOCIENDO MI CIUDAD":** un paseo entre jóvenes y personas mayores descubriendo la ciudad, donde puedan intercambiar las vivencias y contar historias, así como la evolución de la propia ciudad consiguiendo, de esta manera, evocar momentos pasados y nostálgicos. Esto conseguiría que los mayores fueran perdiendo el miedo poco a poco a la ciudad y no se refugiasen en sus hogares tratando de evitar cualquier lazo social.
- **"TE MUESTRO EL FUTURO":** se trata de una idea donde los jóvenes van a poder enseñarles a las personas mayores diferentes artilugios electrónicos del presente como pueden ser: un móvil de última generación para hacer videollamadas con la familia, enviar whatsapps e incluso llegar a comprar por Internet.
- **"ABONANDO MIS IDEAS":** es un programa donde las personas mayores van a poder enseñar a todos los participantes la forma tradicional de cultivar la tierra para obtener alimentos. De esta forma los jóvenes van a aprender a tener un pequeño huerto en casa del que poder extraer todo tipo de hortalizas y hierbas aromáticas mientras que los más mayores echan la vista atrás y añoran su infancia olvidando, por unos instantes, la situación vivida en la actualidad.
- **"VÍSTETE CONMIGO":** se trata de un programa en el que los jóvenes acompañan a los más mayores para actualizar el fondo de su armario de manera que le genera una experiencia única y compartida donde afloran los sentimientos de alegría y vitalidad, tratando de no perder una costumbre aún con todas las medidas que se tienen que tener presentes a la hora de realizar este tipo de actividades.

## 4. CONCLUSIONES

Pese a la amplia variedad de ideas, propuestas y campañas surgidas durante estos meses a raíz de la pandemia hemos considerado que un buen movimiento social, sin desmerecer al resto, ha sido el llevado a cabo por la asociación de Alberto Cabanes CEO de Adopta Un Abuelo con el programa *"Minutos en Compañía"* debido a que han tratado de llevar a cabo una unión intergeneracional entre jóvenes y personas mayores.

Los integrantes de este caso práctico hemos elegido este proyecto debido a que estamos muy arraigados a nuestros familiares más mayores y la solidaridad es uno de los pilares de nuestro día a día. Sentimos una gran empatía por la situación y emociones vividas por los ancianos que han sido uno de los colectivos más afectados por la situación suponiendo miles de muertes en residencias u hospitales. De esta forma hemos querido aportar nuestro granito de arena y qué mejor forma que llevando la idea de ***"Minutos en Compañía"*** a un Congreso y contar a todo el mundo posible el gran trabajo que están llevando a cabo.

Las personas mayores desde un principio son los seres a los que más les afecta el virus y los que más se han tenido que aislar y separar de sus seres queridos por su propia seguridad. De esta forma, el programa llevado a cabo por la compañía de Adopta un Abuelo ha intentado reducir ese abandono implantando el programa "*Minutos en Compañía"*. Este proyecto nace con la idea clara de unir dos generaciones mediante la única vía posible en época de pandemia: la telefonía móvil.

El cambio que ha supuesto para los programas de Adopta un Abuelo se ha podido llevar a cabo gracias al apoyo de una gran cantidad de colaboradores que han ido aportando su granito de arena para que este programa saliera adelante de la

mejor manera posible, de esta forma se pudo financiar un proyecto para la creación y mantenimiento del call center a través del cual se han organizado las llamadas telefónicas del proyecto. Gracias a ello la capacidad para recibir llamadas se vio ampliada de forma considerable y así han podido llegar a una gran cantidad de personas necesitadas y no dejar a nadie atrás en el camino.

Además, los medios de comunicación han jugado un papel muy importante a la hora de dar a conocer este proyecto y de que su mensaje llegara a una gran cantidad de personas a lo largo del panorama nacional. Gracias a diversos anuncios en la televisión, reportajes en medios digitales y apariciones en programas radiofónicos (la gran mayoría apoyados por la adquisición de medios ganados) les han brindado la posibilidad de que todos estos impactos se generen a un coste casi ínfimo. Así mismo, han sabido crear un mensaje que ha calado en gran parte del territorio español, lo que les ha posibilitado poder aumentar el número de voluntarios, las llamadas recibidas y el número de minutos en compañía de las personas que más lo han necesitado durante la pandemia de manera exponencial. Cabe destacar que, en la actualidad, siguen proporcionando esta ayuda a las personas demandantes de estos servicios.

Otro aspecto fundamental del que se debe hablar ha sido la importancia que han sabido darles a las redes sociales como otro medio más en el que poder transmitir su mensaje y llegar a un público más joven. Todo esto les ha permitido conseguir captar a estas personas como voluntarios, pieza fundamental en su proyecto. Gracias a este medio comunicativo han podido dar a conocer, de una forma más próxima y cercana, toda esa labor del voluntario y todas las experiencias vividas por sus participantes más mayores, de este modo se puede observar como con un segundo de tú tiempo, puedes hacer feliz a alguien que tanto ha sufrido y que tan mal lo ha pasado durante los largos días de confinamiento domiciliario.

Es por todo esto que este proyecto merece que le dediquemos toda nuestra atención, ya que han logrado que todas esas personas mayores que se han sentido injustamente olvidadas y abandonadas cuando más cariño han necesitado, puedan recibir todo el amor que ellos nos ofrecen sin necesidad de pedírselo.

Para finalizar, nos gustaría agradecer a todas las personas de la compañía que nos han ayudado y nos han brindado toda la información que les hemos ido solicitando para un mejor desarrollo del caso práctico, como han sido la jefa de operaciones Rebeca López Hermoso y la directora de programas Pepa Godoy. También nos gustaría destacar toda la amabilidad recibida por su parte para mostrarnos desde dentro cómo funciona la compañía y cuáles son sus puntos fuertes. Gracias a esto hemos podido conocer los aspectos fundamentales de la empresa y ver cómo trabajan. Todos estos esfuerzos nos han servido para conocer de primera mano cómo la compañía lleva y reparte felicidad a todas las personas que lo necesitan, que lo han necesitado o que lo necesitarán.

## BIBLIOGRAFÍA


20minutos.es. (2020, 15 abril). «Adopta un abuelo», una iniciativa contra la soledad que sufren los más mayores en tiempos de confinamiento. Recuperado de https://www.20minutos.es/noticia/4227191/0/adopta-abuelo-iniciativa-soledad-mayores-confinamiento/

Adopta Un Abuelo. (s. f.). Adopta Un Abuelo | Conectamos generaciones mientras te diviertes. Recuperado de https://adoptaunabuelo.org/

Álvarez, L. (2020, 21 octubre). Alberto Cabanes, de conectar generaciones a salvar vidas •. Recuperado de https://sevillasolidaria.sevilla.abc.es/entrevistas/alberto-cabanes-de-conectar-generaciones-a-salvar-vidas-con-adopta-un-abuelo/

E. (2020, 7 abril). «Adopta un abuelo» da más de 72.000 minutos de compañía a mayores. Recuperado de https://eldiadigital.es/art/324995/adopta-un-abuelo-da-mas-de-72000-minutos-de-compania-a-mayores#:%7E:text=La%20media%20de%20duraci%C3%B3n%20de,est%C3%A1n%20haciendo%20uso%20del%20mismo.

Equipo de Marketing de C2 Intelligent Solutions. (2020, 30 marzo). Minutos en Compañía, teléfono gratuito de acompañamiento. Recuperado de https://asispa.org/minutos-en-compania/

europapress.es. (2020, 30 abril). Adopta un Abuelo busca «nietos adoptivos» para más de 2.500 mayores para finales de mayo. Recuperado de https://www.europapress.es/epsocial/cooperacion-desarrollo/noticia-adopta-abuelo-busca-nietos-adoptivos-mas-2500-mayores-finales-mayo-20200430145658.html

Interées Madrid. (2020, 31 octubre). La Casa de México exhibe su «Altar de los Muertos». Recuperado de https://masinteresmadrid.com/campana-minutos-en-compania-para-acompanar-a-los-abuelos-solos-durante-el-confinamiento

larazon.es. (2020, 21 julio). Adopta Un Abuelo llena de "Minutos de Compañía" el día a día de nuestros mayores en Madrid. Recuperado de https://www.larazon.es/familia/20200403/innb7dv2n5a7jp36jms2mgksyi.html

Resola, S. (2020, 23 julio). Conversaciones con 'abuelos' para combatir la soledad. Recuperado de https://www.lavanguardia.com/vida/20200525/481319527789/confinamiento-coronavirus-minutos-compania-telefono-apoyo-personas-mayores-solas-brl.html

Rodríguez, I. (2020, 18 junio). Jóvenes y mayores charlan una hora por teléfono para combatir la soledad. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/sociedad/2020-06-18/charlas-jovenes-mayores-telefono-soledad-bra_2643396/

# AUARA: EL AGUA QUE TRASPASA FRONTERAS

**José Luis Vázquez Burguete**
*(Universidad de León, España)*
**Rosana Fuentes Fernández**
*(Universidad de León, España)*
**Antonio José Pérez Vera**
**María Bandera Robles**
**Alejandro González Álvarez**

**RESUMEN**

La empresa Auara es una compañía que surgió con el propósito de abastecer de agua potable a aquellas regiones más necesitadas, en países desfavorecidos de distintos lugares del mundo. Su única fuente de financiación proviene de la venta de agua embotellada fabricada con material cien por cien reciclable.

Nace en 2016 de la mano de sus fundadores Antonio Espinosa, Pablo Urbano y Luis de Sande Gómez. La motivación de estos tres emprendedores aparece gracias a sus experiencias solidarias relacionadas con viajes de voluntariado y a conocer de primera mano la situación crítica en los lugares en los que ahora colaboran.

Actualmente, Auara destina el total de sus beneficios a su principal causa social y ha conseguido aumentar la cartera de productos que ofrece. Su éxito se debe en gran parte a la calidad de su oferta y a la impactante estrategia de comunicación que han desarrollado, ya que esta resulta muy efectiva.

**ABSTRACT**

Auara is a company that emerged with the purpose of supplying clean and drinking water to those regions who need it the most in different parts of the world. Its only source of financing comes from the sale of bottled water made from 100% recyclable material.

It was born in 2016 thanks to its founders Antonio Espinosa, Pablo Urbano and Luis de Sande Gómez. The motivation of these three entrepreneurs appears thanks to their solidarity experiences related to volunteer trips and to know first-hand the critical situation in the places where they now collaborate.

Currently, Auara aims all of its profits to its main social cause and has managed to increase the portfolio of products it offers. Their success is due, to a great extent, to the quality of their products and the impressive communication strategy they have developed, since it is very effective.

## 1. INTRODUCCIÓN

Auara es una startup madrileña cuyo propósito es desarrollar proyectos capaces de llevar agua potable a los rincones más necesitados del planeta. Este objetivo nace tras su experiencia trabajando en algunos de los lugares más pobres, como Kenia, Camboya o la República Democrática del Congo, donde se dieron cuenta de la gravedad que constituye la falta de agua potable.

Esta empresa debe su existencia a Antonio Espinosa (CEO), Pablo Urbano (COO) y Luis de Sande Gómez (CFO), que son sus fundadores y actuales directivos. Estos han sido una pieza clave en el desarrollo y crecimiento de Auara, llegando a ser reconocidos por su espléndido trabajo e incluso siendo Antonio Espinosa reconocido como el primer español elegido como uno de los 15 jóvenes del mundo el año 2020 por la organización One Young World, que reconoce tanto el impacto positivo de su marca a nivel global como la inspiración que genera en otros jóvenes.

La principal peculiaridad de esta empresa es que se trata de una sociedad limitada con ánimo de lucro social, es decir, Auara afirma guardar el 100 % de sus dividendos y ganancias para actividades con causa social, principalmente para el abastecimiento de agua potable en las regiones más necesitadas de África mayoritariamente y en algunas áreas de Asia y América Latina.

Todas estas actividades con fin social de Auara se han traducido en positivos resultados, logrando reducir hambrunas y la mortalidad infantil, disminuyendo las enfermedades, posibilitando el acceso a higiene y saneamiento, fomentando la educación infantil y apoyando la independencia de las mujeres.

Para llevar a cabo estos grandes proyectos, la empresa comercializa principalmente agua embotellada, aunque cuenta también con refrescos ecológicos y camisetas de algodón orgánico. Todos estos productos están hechos de materiales reciclados y reciclables apostando por envases sostenibles que protegen al medio ambiente. Asimismo, se pueden consultar relatos de estas labores y experiencias en el propio blog de la empresa.

La forma de adquirir sus productos se hace posible a través de su página web, aunque también se encuentran otros distribuidores, de venta física y online, como Carrefour, Hipercor, Aldi y Beverest. En este espacio virtual, la empresa facilita información relevante acerca de su labor social y estructura empresarial, así como testimonios de los proyectos que llevan a cabo. James Muthui de Kenia o Shom Hell, profesor en Camboya, son algunos de los muchos protagonistas cuya calidad de vida se ha visto favorecida por las acciones de Auara.

Dada la naturaleza de su actividad, la empresa mantiene relaciones interorganizativas con otras ONGs que se presentan como socios de Auara y que trabajan en las mismas regiones, algunos ejemplos destacables son Manos Unidas, África Directo, Ayuda a la Acción y Fundación Kirira.

La organización ha recibido el sello de la Social Enterprise Mark que los reconoce como la primera empresa social en España, al aportar soluciones empresariales a la sociedad a la vez que llevan a cabo una actividad que resulta rentable. En 2017 ganaron el premio Pyme con Responsabilidad Social Corporativa entregado por la revista Emprendedores, además de recibir premios otorgados por compañías de gran prestigio a nivel nacional e internacional como BBVA, Forbes, Deloitte o la Asociación de Marketing de España.

**Figura 1.** Fotografía de los directivos en la web Auara.org




Fuente :https://auara.org/pages/sobre-nosotros a fecha 23/10/20

Cabe destacar que con motivo de la incidencia de la pandemia del COVID-19 en España, Auara tomó la decisión de cambiar su actividad y parar todos los proyectos que tenía activos en el extranjero para centrarse en la ayuda a los centros sanitarios españoles, que se encontraban saturados, mediante la donación de botellas de agua para personal sanitario y pacientes. En total, durante todo el periodo de confinamiento en nuestro país, realizaron la entrega de 1,2 millones de unidades en 90 hospitales.

Gracias a la solidaridad de Auara con los centros médicos españoles, su apoyo propició el ahorro de sumas económicas que fueron destinadas a equipos de protección para los sanitarios y se disminuyó el riesgo de contagio, ya que proveían de agua embotellada directamente al personal sanitario y pacientes, logrando así simplificar la operativa.

**Figura 2.** Fotografía de personal sanitario recibiendo la ayuda de Auara.




Fuente: https://www.origenonline.es/index.php a fecha 23/3/2020

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Auara nace en el año 2015, fruto de una experiencia de voluntariado de Antonio Espinosa en Perú, el cual realizó cuando se encontraba en segundo año de la carrera de arquitectura. Gracias a ese viaje pudo comprobar por sí mismo los grandes niveles de pobreza que atormentaban a este país de América del Sur.

Tiempo después de esta vivencia en Perú, Antonio Espinosa tuvo la oportunidad de trabajar en Etiopía con la ONG Amigos de Silva, en un proyecto para la construcción de un hospital. Esta labor social fue la pieza clave para que Antonio reparara en la gravedad de la escasez de agua en el mundo. Allí se dio cuenta de que era una de las causas mayores de pobreza y de propagación de enfermedades.

El origen de la empresa social Auara se hace realidad cuando, a la vuelta de estos viajes de voluntariado, Antonio Espinosa y su amigo ingeniero Pablo Urbano, comenzaron a reflexionar sobre este problema que afecta a millones de personas. Gracias a estas reuniones, decidieron crear una empresa íntegramente social para financiar proyectos de abastecimiento de agua potable en los lugares más necesitados.

El público objetivo de Auara puede dividirse en dos: por un lado, nos encontramos con aquellas personas que están dispuestas a comprar las bebidas en supermercados o a través del canal online y, por el otro, aquellos más necesitados que necesitan la ayuda de la marca para conseguir fuentes de agua potable.

- Los primeros son hombres y mujeres, de entre 24-55 años, consumidores de agua embotellada o bebidas isotónicas, de clase media-alta, con una capacidad adquisitiva alta y que están concienciados con el medio ambiente y buscan activamente ayudar a aquellas personas que más lo necesitan. entre este grupo de individuos se realiza la práctica del reciclaje y además suelen estar asociados con ONG 's. Estas personas están dispuestas a pagar un poco más de lo habitual por comprar una botella de agua solamente porque con esta compra están ayudando a que las personas más necesitadas en otros rincones del planeta puedan tener acceso a agua potable.

- El segundo grupo son aquellos poblados o grupos de individuos en las regiones menos desarrolladas del planeta que no tienen una infraestructura lo suficientemente avanzada como para tener acceso a una fuente de agua potable segura y cerca de los poblados. Las regiones más afectadas suelen ser el continente africado, el sudeste asiático y América Latina. A estas personas no se les pide ningún tipo de intercambio monetario para poder recibir estas ayudas, ya que en estos casos Auara actúa como si de una ONG se tratase e intenta dar acceso a estas personas a fuentes seguras de agua potable.

Pero, ¿cómo logra esto la empresa Auara? Como se ha mencionado anteriormente, Auara es una empresa que dona el 100 % de sus beneficios a estos proyectos. Los ingresos provienen de la comercialización de sus productos tangibles disponibles en su página web, algunos puntos de venta físicos como supermercados y otras tiendas online:

- Pack de 24 botellas 100 % material reciclado r-PET de 501 ml (16 €).
- Pack de 6 botellas 100 % material reciclado r-PET de 1.501 ml (8 €).
- Agua mineral natural con gas de 330 ml (7,20 €).
- Camiseta unisex algodón 100 % orgánico africano (25 €).
- Planet Drinks refrescos ecológicos de 330 ml (10,99 €).

Todos sus productos tienen en común que, además de estar fabricados con material reciclado, son a su vez cien por cien reciclables.

**Figura 3.** Algunos de los productos ofertados en la web




Fuente: https://auara.org/collections/comprar a fecha 09/11/2020

La distribución de Auara comenzó en España a finales del año 2016. El primer producto fueron las botellas de agua mineral natural fabricadas en un 100 % con materiales reciclados. Aunque con el paso del tiempo han dado el salto al e-commerce y la venta a través de su página web, en un principio los canales a través de los que se podía obtener su producto eran las tiendas y supermercados tradicionales, sobre todo de la zona de Madrid y alrededores, que era donde la empresa tenía instalada su sede social.

Los primeros acuerdos llegaron con empresas de máquinas de vending y con cadenas de supermercados como Carrefour o Aldi a nivel local, aunque en 2018 dieron el salto a toda España de la mano de un nuevo acuerdo de colaboración con Calidad Pascual. La última compañía que ha decidido colaborar con la iniciativa es El Corte Inglés a través de sus hipermercados Hipercor, en los cuáles se puede adquirir la marca desde el año 2019. Cabe destacar que la entrada del producto en restaurantes y cadenas de restauración en Madrid supuso un gran paso adelante para el proyecto, ya que hoy en día el 65 % de los ingresos de Auara provienen de esta vía.

Según datos proporcionados por los fundadores y debido a las características del proyecto, durante los primeros años de actividad de Auara el objetivo no era otro que intentar cubrir los costes de fabricación, transporte y distribución, y no fue hasta más tarde cuando se pudieron permitir tanto la producción de nuevos productos como el uso de nuevos canales de distribución.

Actualmente, la puesta en marcha del proceso de venta online en su web ha permitido reforzar el mercado nacional, que es el que cubren con sus envíos, y a la vez aportar información sobre su nueva gama de productos (Planet Drinks, camisetas...).

El desarrollo del proyecto también ha permitido que con el tiempo Auara pudiera realizar una mayor inversión para promocionar sus productos. En primer lugar, hay que destacar que en el propio etiquetado de las botellas el consumidor conocer algunos detalles de los objetivos de la iniciativa, así como en stands que han colocado en determinados puntos de venta.

Además de llegar a acuerdos para la distribución, algunas cadenas de supermercados han querido involucrarse más con la plataforma y colaborar directamente con donaciones muy cuantiosas, que suelen tener repercusión en medios de comunicación a nivel nacional. Es el caso de Aldi, que en enero de 2019 se alió con Auara para llevar 700.000 litros de agua potable a Kenia a través de la Fundación Kirira, una acción de la que se hicieron eco en su versión digital periódicos como La Vanguardia, El Economista o EuropaPress.

Aun así, la forma más efectiva de dar a conocer la marca son las diversas campañas que han llevado a cabo. La participación en eventos, convirtiéndose en el "agua oficial" de los mismos, ha sido un recurso que han utilizado en varias ocasiones. Por ejemplo, la marca fue promocionada en la feria de arte contemporáneo ARCO Madrid 2019 y en el encuentro Wanderlust 108, que consistió en un triatlón solidario celebrado en el Hipódromo de la Zarzuela en 2018.

Gracias al éxito de estas iniciativas, la repercusión en las redes sociales de la marca ha aumentado mucho en los últimos años, alcanzando casi 20.000 seguidores en su perfil de Instagram y 2.700 en Twitter (ambos @Auara_H20). Auara también tiene presencia activa en YouTube, donde se pueden encontrar resúmenes de las diferentes campañas e incluso documentales de producción propia como el titulado "Por fin agua".

**Figura 4.** Fundador Antonio Espinosa participando en una de las campañas de Auara.




Fuente: https://auara.org/pages/sobre-nosotros a fecha 09/11/2020

**Campañas más relevantes**

Las campañas de marketing de Auara destacan por su originalidad y creatividad. Algunas de ellas lo hacen a través de un toque de humor, mientras que otras no han dejado indiferente a nadie que haya tenido el privilegio de presenciarlas.

Bajo el eslogan "que la falta de agua deje de ser un arma inmortal", Auara lanzó al mercado sus botellas con un nuevo diseño de packaging que llamaba la atención de los clientes el pasado año 2019. En la botella, podía verse impreso un arma de fuego, haciendo una comparativa entre la falta de agua en el mundo y los utensilios de guerra.

En el año 2018, la empresa emitió Nombres con historia. Los envases de estas botellas contenían distintos nombres de personas a las que Auara había ayudado y un código QR que, al escanearlo, te dirigía al testimonio en vídeo de la persona de la botella.

En otra ocasión, Auara arriesgó con un experimento social, colocando agua contaminada y de un color desagradable en las máquinas expendedoras de Ciudad BBVA y la Universidad San Pablo CEU en Madrid. En estas áreas de vending podía leerse la frase "hoy se bebe agua sucia" y otras etiquetas con nombres de patologías bacterianas causadas por beber agua contaminada.

A través de cámaras ocultas recogieron las distintas reacciones de las personas que se acercaban en busca de una botella de agua. Con esta acción, Auara quería concienciar sobre la problemática en la que están inmersas 700 millones de personas en el mundo.

Una acción similar la llevaron a cabo en el año 2016 a través del Reto Auara, en el que mostraban a algunos celebrities e influencers como Rossy de Palma y María Pombo, vasos con agua sucia. Crearon un vídeo para Youtube en el que grabaron las reacciones de estos famosos, para finalmente compartir con ellos el mensaje de Auara. Esta exitosa campaña se difundió en varias revistas de moda a nivel nacional, como Yo Dona y Elle.

**Resultados**

En la propia página web se puede encontrar información sobre los resultados de los diferentes proyectos que ha llevado a cabo Auara. Gran parte de las ventas en nuestro país se han producido gracias al marketing eficiente y a los acuerdos con grandes marcas. La colaboración con Pascual dentro del proyecto "Héroes del Agua" ha sido la más exitosa, alcanzando 1.500.000 litros de agua vendidos a más de 5000 clientes desde que este comenzara en 2017.

La lista de países del mundo en los que la empresa ha colaborado supera la quincena y entre ellos se encuentran: Perú, Haití, Marruecos, Gambia, Guinea Ecuatorial, Camerún, República Democrática del Congo, Mozambique, India o Camboya.

Otro dato muy importante, que intentan hacer llegar siempre que pueden al público ya que es fácilmente entendible y tiene un gran impacto en el cliente potencial, es el de la ratio de ayuda que genera la compra agua de la marca en España. Actualmente han logrado que cada persona que adquiera 1 litro de agua Auara suponga la llegada de 4 litros a un país en vías de desarrollo, algo que sin duda es un gran éxito para el proyecto al transformar directamente la inversión en ayuda.

Como ya se ha mencionado anteriormente, este éxito también se transforma en beneficios económicos para la organización. Los ingresos superaron el millón de euros en 2018 y con ese dinero la empresa pudo recuperar las pérdidas que se habían generado desde su fundación, por lo que desde ese año Auara genera más de lo que invierte y puede destinar ese extra en publicidad o desarrollo de nuevos productos, que le ayudan a crecer todavía más.

**Figura 5.** Infografía con un resumen de los datos obtenidos por Auara.




Fuente: https://www.https://auara.org/pages/proyectos a fecha 23/3/2020

**3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN**

**Cuestión 1.** *¿Cuáles son los motivos de que la campaña con más repercusión fuera la primera y a partir de ahí sus esfuerzos de marketing se centraran más en concienciar y en compartir testimonios?*

En la primera campaña participaron algunos famosos e influencers para realizar un reto como por ejemplo Rossy de Palma y María Pombo. Esto pudo resultar de gran atractivo para la audiencia y por eso lograron un mayor éxito. Teniendo en cuenta que era la primera campaña en los inicios de Auara, la estrategia tenía que lograr un gran impacto para dar a conocer la empresa, algo que les proporcionaba el hecho de apoyarse en personas famosas.

Tras esta acción de marketing, se produjo un cambio en la estructura del resto de campañas, priorizando a veces los testimonios de las personas a las que la empresa ayudaba y cambiaba sus vidas de alguna manera. Aunque también se siguieron realizando algunas campañas muy llamativas e interesantes como el experimento social del agua contaminada en máquinas expendedoras.

Si pensamos en la misión de la empresa, todos estos cambios en la comunicación de Auara pueden deberse al objetivo principal de la empresa. Auara tiene una labor social de hacer llegar agua potable a distintos rincones del planeta en los que existe esta necesidad. Una empresa de este tipo tiene que lograr la concienciación de su público y dar a conocer la cruda realidad que hay detrás de su actividad. Por eso, los testimonios son a veces la mejor solución para lograr esa credibilidad. En cambio, si solo se centrasen en seguir creando campañas llamativas con celebridades, el verdadero mensaje podría quedar oculto tras el entretenimiento y el tono de este tipo de acciones.

**Cuestión 2.** *¿Qué otras formas de distribución puede alcanzar la empresa Auara para expandir la demanda de sus productos en toda la Península Ibérica?*

Uno de los principales pasos adelante que dio la organización se produjo cuando comenzó con la distribución a gran escala a nivel nacional, algo que ayudó a dar a conocer en gran medida todo el proyecto debido a su presencia en numerosos puntos de venta de todo tipo.

Aun así, la expansión de la marca todavía no ha sido completa en nuestro país y hoy en día se sigue centrando en la zona de Madrid y alrededores, algo que puede frenar la expansión del proyecto al llegar siempre al público de una misma zona. Una mejora en las vías de distribución que permitiera hacer llegar el agua Auara a establecimientos de toda España sería un gran avance para la empresa.

Para lograr este objetivo, sería clave establecer acuerdos con más cadenas de supermercados de menor tamaño como Mercadona, Alimerka o Dia. De esta forma se podría complementar la presencia en los grandes hipermercados (Carrefour, El Corte Inglés) con la llegada a tiendas que suelen estar situadas en barrios más pequeños de nuestras ciudades, y así llegar a un público todavía más amplio.

**Cuestión 3.** *La labor social de Auara también se centró en España a consecuencia de la pandemia por Coronavirus, ¿de qué otras maneras podrían continuar su labor actualmente para paliar la crisis que están sufriendo muchas familias españolas?*

Uno de los principales problemas por los que han pasado las familias españolas durante la crisis sanitaria del Covid-19 han sido la reducción en los ingresos del hogar debido a los ERTE que se llevaron a cabo por las empresas, por lo que Auara podría dar ayudas económicas a esas familias que se encuentren en una situación más desesperada, dando una imagen positiva para la empresa, haciendo ver que esta no solo se dedica a ayudar a los de afuera, sino que también realiza campañas de ayuda a nivel local.

Otra forma con la que Auara podría ayudar a las familias españolas es a través de la donación de equipo médico para que los hospitales puedan contar con las herramientas necesarias para tratar a la mayor cantidad de casos de Covid-19 posibles. Ya se ha dado el caso de otras empresas que han donado equipo médico como respiradores, mascarillas, camas de hospital, o incluso instalaciones para poder soportar la gran cantidad de enfermos que existieron en la primera ola de contagios en España, por lo que, ahora que nos encontramos en los inicios de una segunda ola, Auara podría aportar su ayuda solidaria para facilitar el trabajo de los sanitarios y que así se puedan salvar muchas más vidas.

## 4. CONCLUSIONES

La historia del origen de Auara es el primer punto para destacar, ya que la experiencia de su CEO Antonio Espinosa en actividades de voluntariado fue el motivo que le impulsó a fundar su empresa. Este es un paso complicado de dar para cualquier emprendedor, supone un esfuerzo que no todo el mundo está dispuesto a hacer. Además, estos viajes podrían no haber causado ninguna inquietud en él y haberse quedado en una anécdota más que contar, lo que resulta meritorio y digno de mención.

Los inicios de la empresa Auara no fueron para nada fáciles, ya que comenzó a percibir rentabilidad tras casi tres años después de comenzar su actividad empresarial. Pese a estar expuesta a situaciones complicadas, Auara nunca perdió de vista su objetivo, lo que le permitió continuar luchando por cumplir su labor social.

Tanto la propia organización como su público en general han sabido reconocer durante todos los años de su existencia el valor de la labor social que llevan a cabo. Como ya se ha mencionado, en los duros inicios de la labor de la empresa, esta tuvo la idea de recurrir al marketing de influencers en las primeras campañas. Este hecho permitió aumentar la visibilidad de Auara, lo que se tradujo en un crecimiento de la empresa y de la financiación para llevar a cabo su propósito. Tras este punto de inflexión, el equipo de Auara pudo centrarse en otro tipo de campañas y elaboración de reportajes testimoniales y documentales.

Algo que puede llamar mucho la atención de Auara es que, a pesar de declararse una empresa 100 % no lucrativa, no solo logra financiarse para poner en marcha los distintos proyectos, sino que también ha conseguido cubrir los gastos y desendeudarse. Gracias a esto se puede ver que sus productos son de gran calidad, sostenibles y respetuosos con el medio ambiente, y la comunicación en las campañas es efectiva.

El esfuerzo de Auara centrado en sacar adelante los distintos proyectos se traduce también en la transparencia y la búsqueda de transmitir la honestidad en las distintas plataformas digitales, plasmando toda la información posible sobre acciones y resultados. El cliente tiene en su mano toda la información disponible y puede comprobar que cada euro invertido en Auara llega a su destino y cumple el objetivo que se promete en un principio.

El motivo por el cual se ha redactado este caso sobre la empresa Auara es, principalmente, que la empresa trata un problema ajeno a nuestra realidad. En el mundo de occidente este tipo de necesidades pasan desapercibidas y a menudo

son ignoradas, por lo que rápidamente se despierta el interés cuando Auara intenta transmitir este mensaje de concienciación a la población más privilegiada. En esta parte del planeta es imposible que tengamos que enfrentarnos a un problema como el que trata de solucionar Auara, por eso a veces es tan difícil empatizar con otra realidad diferente a la que estamos acostumbrados.

Hoy en día es difícil encontrar empresas que compartan la filosofía de Auara que destina el 100 % de sus dividendos a causas sociales. Estas características suelen ser propias de fundaciones y ONGs. Además, algo que también llama la atención de esta empresa es que han conseguido una estructura en la que la solución a sus proyectos es la misma que venden para financiarlos. Auara lleva agua potable a los más necesitados a partir de la venta de agua embotellada a los que no tienen este tipo de necesidades extremas.

## BIBLIOGRAFÍA


Business Insider. (2020, 11 junio). Auara, la startup madrileña que ha llevado su agua solidaria a los hospitales de toda España durante la crisis del coronavirus. Recuperado de https://www.businessinsider.es/insider-pitch-auara-ha-surtido-agua-solidaria-pacientes-sanitarios-656403

epsocial. (2020, 26 febrero). La empresa social AUARA se convierte en el agua oficial de ARCOMadrid y uno de los patrocinadores oficiales del evento. Recuperado de https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-empresa-social-auara-convierte-agua-oficial-arcomadrid-patrocinadores-oficiales-evento-20200226142834.html

DiarioResponsable. (2020, 19 agosto). El CEO de AUARA es el primer español elegido como uno de los 15 mejores jóvenes emprendedores del mundo. Recuperado de https://diarioresponsable.com/noticias/29822-el-ceo-de-auara-es-el-primer-espanol-elegido-como-uno-de-los-15-mejores-jovenes-emprendedores-del-mundo

ORIGEN: La revista del sabor rural. (2020, 23 marzo). AUARA lanza una campaña de crowdfunding para donar botellas de agua a hospitales. Recuperado de https://www.origenonline.es/index.php/2020/03/23/auara-lanza-una-campana-de-crowdfunding-para-donar-botellas-de-agua-a-hospitales/

La Vanguardia. (2019, 28 enero). Auara y Ahorramas llevan más de 700.000 litros de agua potable a Kenia. Recuperado de https://www.lavanguardia.com/vida/20190128/4652609616/auara-y-ahorramas-llevan-mas-de-700000-litros-de-agua-potable-a-kenia.html

HostelVending. (2018, 4 julio). AUARA y Calidad Pascual llegan a un acuerdo de distribución a nivel nacional. Recuperado de https://www.hostelvending.com/noticias-vending/auara-y-calidad-pascual-llegan-a-un-acuerdo-de-distribucion-a-nivel-nacional

Cinco Días. (2019, 29 octubre). Auara entra en beneficios y se prepara para empezar a competir en refrescos. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/10/28/companias/1572290650_373316.html

Stick. (2018, 4 octubre). Auara será el agua oficial de Wanderlust 108, evento mundial de yoga y meditación. Recuperado de https://sticknoticias.com/auara-sera-el-agua-oficial-de-wanderlust-108-evento-mundial-de-yoga-y-meditacion/

Pascual. (2019, 10 octubre). Colaboramos con AUARA para llevar agua potable a África. Recuperado de https://www.calidadpascual.com/cerca-de-ti/colaboramos-con-auara-para-llevar-agua-potable-a-africa--

YouTube. (2018, 28 noviembre). AUARA | «Reflexiones para cambiar el mundo», Contigo empezó todo. Recuperado de https://www.youtube.com/

iagua. (2008, 7 julio). Educación, ingresos y consumo de agua embotellada. Recuperado de https://www.iagua.es/2008/07/educacion-ingresos-y-consumo-de-agua-embotellada

AUARA. (2016). *Explicación compromiso de distribución de dividendos AUARA*. Recuperado de https://cdn.shopify.com/s/files/1/0058/6498/0591/files/AUARA_PS_WEB_NOSOTROS_TRANSPARENCIA_EXPLICACION_100__DIVIDENDOS_1.pdf

# AQUÍ TÚ ERES EL KING

**José Luis Vázquez Burguete**
*(Universidad de León, España)*
**Rosana Fuentes Fernández**
*(Universidad de León, España)*

**Eduardo Burgaleta González**
**Diego García Salio**
**Hugo Mancha Mazón**
**Jorge Solana Rodríguez**

**RESUMEN**

Burger King es una empresa de restaurantes de comida rápida que venden en gran medida hamburguesas, teniendo como producto estrella la Whopper. Burger King destaca por sus estrategias de street marketing con mezcla de humor. No solo queda ahí sino que también utiliza el buzz marketing como forma de llegar al público y transmitir sus ideas. De esta manera intenta llegar al público objetivo a través de las redes sociales, donde se encuentra el grueso de los mismos.

Durante el caso nos vamos a centrar en algunas campañas de publicidad realizadas por Burger King en la que muestran y se comparan con la competencia más directa. Pero no son campañas convencionales sino que utilizan esta herramienta para dar a conocer acciones que están llevando a cabo que tienen como fin un bien común, sin percibir nada a cambio.

**ABSTRACT**

Burger King is a fast food restaurant company that largely sells hamburgers, with the Whopper as its star product. Burger King stands out for its street marketing strategies with a mixture of humor. Not only does it stop there, but it also uses buzz marketing as a way to reach the public and convey its ideas. In this way, it tries to reach the target audience through social networks, where the bulk of them can be found.

During the case we are going to focus on some advertising campaigns carried out by Burger King in which they show and are compared with the most direct competition. But they are not conventional campaigns but rather they use this tool to publicize actions that are being carried out that have the common good as an end, without receiving anything in return.

## 1. INTRODUCCIÓN

Burger King se fundó en 1954 en Miami por dos emprendedores llamados James McLamore y David Edgerton, los cuales inauguraron un nuevo restaurante basado en un concepto diferente al que existía y que ha perdurado hasta el día de hoy "The Home of The Whopper". Como podemos ver en las siguientes imágenes (Figura 1) Burger King ha ido adaptando la imagen de su marca con el paso de los años, haciendo su logo más atractivo para sus consumidores potenciales.

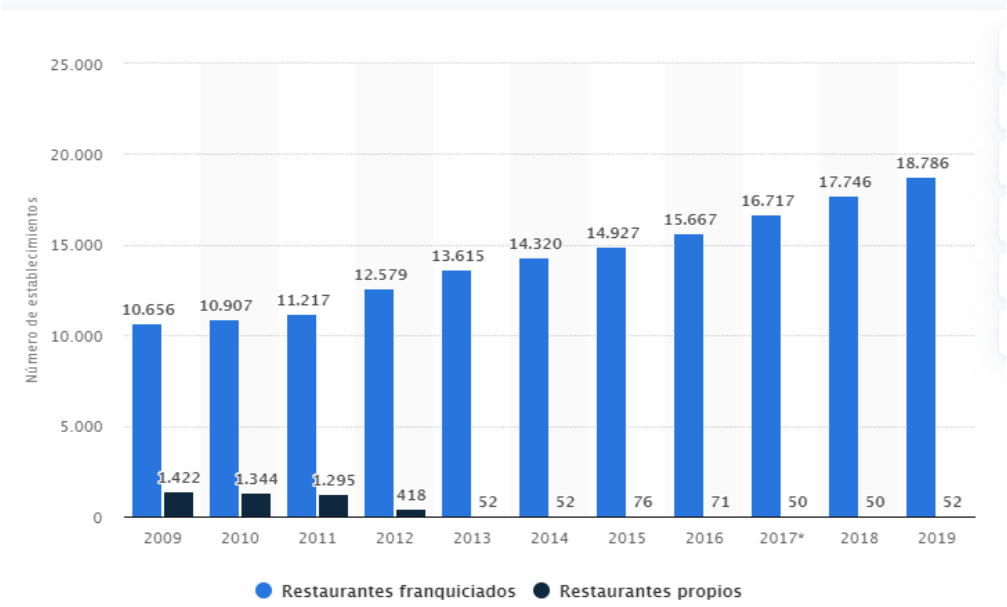
Figura 1. Evolución de los logos del Burger King desde 1955 hasta 1999.




Fuente: [https://www.paredro.com/evolucion-logo-de-burger-king-sol-rey/], a fecha 9/11/2020

Los restaurantes de comida rápida abrieron sus puertas al público en España en el año 1973 con la apertura de Don Oso, McDonald's, principal competidor directo, llegaría a la península en 1981, y el Burger King comenzaría a comercializar sus productos en España en el año 1975. En cambio, a nivel mundial, Mcdonald's abrió sus puertas en 1955, un año más tarde que el Burger King. Actualmente hay más de 800 restaurantes de Burger King repartidos por toda España, gestionados según el sistema de franquicias. Y en todo el mundo la cifra asciende a más de 18.800 restaurantes repartidos por todo el mundo, siendo tan solo 52 los restaurantes propiedad de la compañía y el resto son franquicias repartidas por las principales ciudades del mundo.

Figura 2. Evolución de los restaurantes Burger King en el mundo entre 2009 y 2019.




Fuente: https://es.statista.com/estadisticas/576651/establecimientos-de-burger-king-en-el-mundo/#:~:text=A%2031%20de%20diciembre%20del,compa%C3%B1%C3%ADa%20era%20de%20exactamente%2052.], a fecha 9/11/2020

A lo largo de la historia Burger King se ha caracterizado por su producto "rey", la Whopper, hamburguesa que fue la protagonista de la imagen de la marca de la empresa y se ha mantenido como un referente. Al ser una empresa internacional e instalada en la mayoría de ciudades del mundo, surge una competitividad con el resto de restaurantes. Su principal competidor, como todo el mundo conocerá, es el restaurante de comida rápida McDonald's con más de 500

restaurantes repartidos en España y más de 36.000 restaurantes repartidos por todas las ciudades más emblemáticas del mundo.

Con el paso del tiempo Burger King, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes más comprometidos con la cocina sana, ha aumentado su catálogo de productos llegando a ofrecer, desde su clásica hamburguesa hasta snacks y productos saludables como ensaladas veganas con su correspondiente bebida y postre healthy. Ejemplo de ello son los tés y los yogures.

En pleno siglo XXI vivimos en un mundo rodeado de tecnología, la cual nos puede ofrecer ciertas ventajas competitivas por las que los consumidores puedan diferenciarnos de la competencia. En el caso de Burger King, se ha decantado por utilizar la tecnología para minimizar las colas y los tiempos de espera entre los pedidos, para ello ha instalado en sus restaurantes pantallas táctiles las cuales permiten a los consumidores escoger tranquilamente su menú sin tener que esperar colas. Además de este servicio también dispone de conexión wifi gratuita y enchufes en algunas mesas.

El principal competidor del Burger King es McDonald 's, otra cadena de restaurantes la cual ofrece productos similares a los del Burger King, cuyo producto emblemático es la Big Mac, producto rival de la Whopper, además de 16 variedades de hamburguesas. Podemos estar hablando de una de las rivalidades empresariales competitivas más famosas y sonadas a lo largo de la historia entre las dos cadenas de restaurantes de comida rápida.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

La estrategia de Burger King se basa principalmente en el humor y en su relación con los clientes. Se centra en gran medida en el "street marketing" con mezcla de humor. Con esto quieren conseguir que la gente comparta fotos y videos, generando así el llamado buzz marketing. El buzz marketing es una técnica de marketing que consiste en generar un alto nivel de confianza y satisfacción en los consumidores para que sean ellos mismos los transmisores de información. Burger King destaca por una relación exclusiva con sus clientes.

Burger King está presente en redes sociales para comunicarse directamente con sus clientes. Utilizan las redes sociales de diferente manera dependiendo del tipo de interacción que se busque. Twitter se utiliza para interactuar con sus seguidores y publicar comentarios de sus fans. En el caso de Instagram utiliza el "User Generated Content", esto se refiere a compartir el contenido creado por sus seguidores, gracias a esto les permite reducir costes de creación de contenido y de generar interacciones. En cuanto a Facebook se busca el compromiso creando contenido divertido y generando interacciones con los fans. Por último, si hablamos de campañas a nivel global suelen utilizar los canales televisivos en los que difunden la preocupación e interés por los clientes.

La ventaja competitiva de Burger King con respecto a sus competidores es su carne a la parrilla y sobretodo por su producto emblemático, el Whopper. Esta hamburguesa se encuentra en todos los establecimientos de la marca, dando igual allá donde vayas. Además su receta sigue fiel desde el primer día que se comercializó, allá por el año 1954.

El público destinatario de la empresa suelen ser personas de ambos sexos, entre 25-49 años y con un nivel socioeconómico de medio bajo a medio alto. Estos compradores lo que buscan en la marca es velocidad, buen servicio y variedad de productos. Como hemos comentado anteriormente, y en lo encaminado que va la marca, los clientes de Burger King son muy activos en las redes sociales.

A lo largo del desarrollo del caso vamos a tratar diferentes campañas de publicidad realizadas por Burger King en los que menciona la competencia más directa, en este caso, McDonald 's. No son campañas publicitarias convencionales sino que utilizan el nombre de su competencia pero con un fin alternativo y que pocas veces las marcas se atreven a hacer. La realización de este tipo de campañas no fomenta una competencia salvaje entre ambas marcas sino que utilizan la publicidad para dar a conocer acciones concernientes a la *"Responsabilidad Social Corporativa"* y *"competitividad empresarial".* De esta manera intenta aportar un valor añadido y no quedarse en un simple y vanal anuncio.

### 2.1. Campaña "Haced pedidos en McDonald 's"

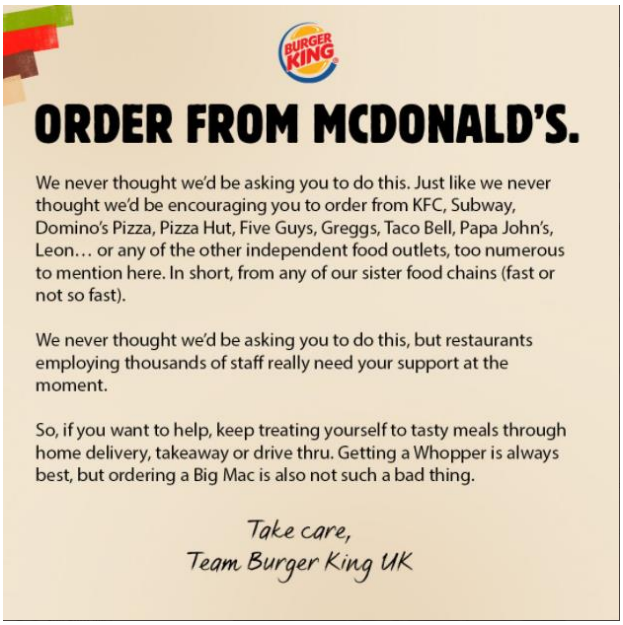
La filial británica sorprendió con un comunicado a través de sus redes sociales, en el que insta a comprar por una vez en McDonald 's y otras cadenas de comida rápida. Se trata de un gesto que tiene como finalidad apoyar al sector de la hostelería, que tras las nuevas restricciones en Reino Unido pero que se pueden extrapolar a muchos otros países europeos, necesitan la ayuda de todos para poder seguir adelante.

El comunicado comienza diciendo "Nunca creímos que os llegaríamos a pedir que hicieseis esto. Nunca llegamos a pensar que os animaríamos a hacer pedidos a KFC, Subway, Domino's Pizza, Pizza Hut, Five Guys, Greggs, Taco Bell, Papa John's, Leon… o cualquiera de los restaurantes de comida independientes que no hemos mencionado". Y la nota finaliza "Los restaurantes están echando a muchos empleados a la calle y en este momento necesitan vuestro apoyo. Así que, si

queréis ayudar, empezad a hacer pedidos de comida a domicilio. Pedir una Whopper es siempre la mejor opción, pero encargar un Big Mac tampoco está tan mal".

Hay que elogiar este tipo de campañas realizadas por empresas con tanto peso y nombre. Estas iniciativas dejan a un lado la creatividad de este tipo de anuncios, por una buena causa. Hacen gala de tal forma de la solidaridad y se apartan un poco de la guerra comercial tan fuerte en algunos momentos. Pese que esto pueda ser considerado una campaña de marketing o no, dependiendo eso de cada uno, no todas las marcas muestran este tipo de gestos. Por lo tanto es admirable este tipo de gestos a sus compañeros de sector.

Figura 3. Comunicado de la campaña "Haced pedidos en McDonald's".




Fuente: [https://twitter.com/BurgerKingUK/status/1323246831686606851/photo/1], a fecha 10/11/2020

2.2. Campaña "Un Día sin Whopper"

Pese a la rivalidad que todos conocemos entre estos dos gigantes de la comida rápida, también tienen compromisos con la sociedad. Esta campaña fue realizada por Burger King Argentina en Buenos Aires, en la que la cadena de comida rápida animaba a sus clientes a irse a McDonald´s a comer una Big Mac en vez de una Whopper del Burger King, la que sería su competencia directa.

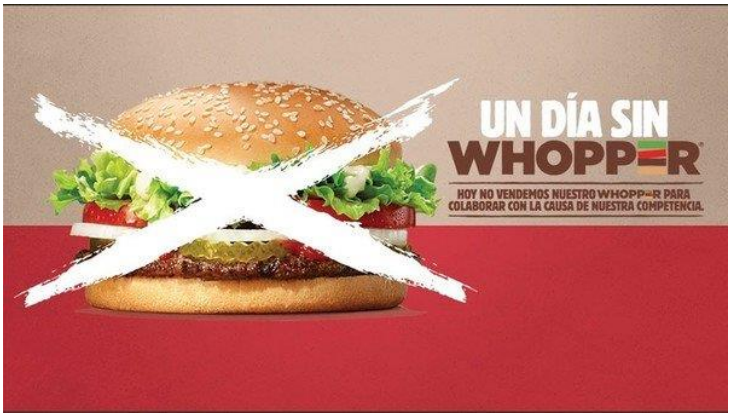
Esto puede parecer estúpido si no se profundiza acerca de la estrategia, pero tiene una explicación lógica y que ha generado, sin duda, un gran impacto en portales de noticias y redes sociales.

Todo está relacionado con el día 10 de noviembre de 2017, día del "McHappyDay", jornada en la que la famosa cadena de la M amarilla, se compromete a donar el 100% de los ingresos a los niños enfermos de cáncer.

Detrás de esta campaña, está la agencia David Buenos Aires que no dejó a nadie indiferente, cuando Burger King se negaba a vender Whopper para que sus clientes fueran a consumir a McDonald´s y, de esa forma, ayudar a los niños en esa situación tan complicada.

Pese a que esto suene muy gentil por parte de Burger King, la campaña no tiene como principal objetivo el de ayudar a los niños. Se busca principalmente mejorar la imagen de marca y su RSC. Que la gente tenga en mente esta campaña, ayuda mucho a construir una imagen responsable, lo que indirectamente repercutirá de forma favorable en sus ventas a medio-largo plazo.

Figura 4. Cartel de la campaña “Un Día sin Whopper”.




Fuente: [https://twitter.com/BurgerKingArg/status/928948320671797248], a fecha 10/11/2020

## 2.3. Campaña “McWhopper”

Con motivo del día internacional de la Paz, Burger King propuso a McDonald's una curiosa iniciativa de mezclar las dos principales hamburguesas de cada compañía de comida rápida, como son el Big Mac y la Whopper para crear una nueva hamburguesa y venderla exclusivamente ese día, con el fin de que los beneficios obtenidos ese día, fueran donados Peace One Day, una ONG que promueve la paz mundial.

Burger King propuso que dicha hamburguesa se vendiera en un solo restaurante creado para la ocasión en la localidad americana de Atlanta debido a que esta ciudad se encuentra a medio camino entre Miami y Chicago, donde están las oficinas centrales de las compañías.

Burger King también creó un diseño de cómo podrían ser el packaging e incluso los uniformes que los empleados llevarían para la ocasión y que resulta una fusión de la imagen de marca de ambas cadenas, también crearon una página web “mcwhopper.com” en el que incluía un boceto de la que podría ser la McWhopper, fusionando las hamburguesas de ambas compañías.

Para dar a conocer esta campaña, Burger King utilizó principalmente dos acciones de comunicación. La primera una carta abierta a McDonald´s en el New York Times y el Chicago Tribune, para anunciar la propuesta. La segunda acción de comunicación fue la publicidad en carteles cercanos a restaurantes McDonald’s, con motivos pacifistas y símbolos del día de la paz, como se puede observar en la Figura 5.

Figura 5: Cartel publicitario de Burger King




Fuente: https://www.teamlewis.com/es/revista/mcwhopper-campana-burger-king-mcdonalds/, a fecha 10/11/2020

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1** ¿Qué aspectos del marketing mix son los más utilizados por Burger King?

Burger King al ser una empresa internacional a día de hoy ha exprimido las 4P´s del marketing mix. En cuanto a producto, observamos que sus platos son conocidos mundialmente. El precio que ofrece, es un precio asequible para cualquier bolsillo. Con respecto a la P, del punto de venta en el que se instala, Burger King siempre ha construido sus restaurantes en los centros de las ciudades más emblemáticas del mundo. Y finalmente cada año nos sorprende con nuevas y originales promociones.

**Cuestión 2** ¿Crees que es mejor que Burger King y McDonald's, lleven a cabo campañas agresivas o campañas cooperativas?

Las campañas cooperativas que ha lanzado Burger King, han tenido unos resultados sorprendentes y positivos para la compañía, como una mejor imagen de marca, mayor número de visitas a la página web, diferenciación de marca y una impresión al cliente de mayor responsabilidad social corporativa, por lo que este tipo de campañas sorprenden al público de una manera positiva y consiguen una mayor diferenciación de su principal competidor.

**Cuestión 3.** ¿Crees que el tener una competencia tan directa con McDonald's ha beneficiado y fomentado la promoción de ambas empresas?

Ambas empresas a lo largo de su historia han realizado campañas mencionando a su principal rival, estas campañas siempre han acabado teniendo una gran repercusión entre los individuos los cuales se esperan ya un cierto "beef" entre las dos empresas de comida rápida más famosas del mundo. Este afán de superación de ambas empresas por tener siempre el mejor anuncio, o la mejor publicidad han conseguido que nunca hayan bajado la guardia y están superándose año tras año, quizás ahora podamos preguntarnos ¿Cómo van a sorprendernos próximamente estas dos empresas en sus campañas publicitarias?

## 4. CONCLUSIONES

A lo largo de todo el Caso Docente sobre Burger King y sus campañas de marketing, hemos visto la importancia que estas tienen en un mundo como el nuestro, cada vez más digitalizado, más globalizado y más viral. La imagen de marca en empresas que compiten tan estrechamente es imprescindible.

Buscar tener una imagen de marca potente, no tiene que cegar a las marcas y pensar que todo vale para intentar 'aplastar' a la competencia. Existen casos en el que, por exceso de agresividad, en una campaña en contra de la competencia, el público que se buscaba que fuera a favor tuyo, se ha postulado de forma inesperada en el lugar de la competencia.

Por este motivo es vital cuidar mucho los detalles y evaluar cientos de veces las acciones promocionales antes de que salgan definitivamente al mercado.

Burger King no tiene los mejores anuncios en cuanto a producción, pero seguro que son los que más virales son de entre las empresas que se anuncian en España, e incluso en el mundo. Esto es gracias a que saben perfectamente a quién deben dirigirse en cada momento y que es lo actual.

Sus campañas han ido en un gran espectro entre la más dura competitividad con las principales marcas de comida rápida, con McDonald´s como su principal rival, hasta colaboraciones con ellos en anuncios publicitarios. Esto es muy impactante para el que recibe el mensaje y se queda más fácilmente con él.

Además, con las campañas mencionadas a lo largo del Caso Docente se potencia de gran manera la Responsabilidad Social Corporativa de Burger King, ya que se asocia su imagen a acciones positivas para la sociedad y para grupos vulnerables de la sociedad.

Obviamente, el objetivo de Burger King en estas campañas no es perder clientes, ni mucho menos de regalarselos a su competencia, sino mejorar su imagen al mismo tiempo que se viralizan sus acciones de comunicación.

Consideramos que estas acciones son muy positivas para la marca. Los clientes se quedan mucho con las campañas que tratan de ayudar con algún problema social, y esto repercutirá de una forma muy positiva para la cadena. Además, con los tiempos tan difíciles que estamos viviendo actualmente por la pandemia, la sensibilización es aún mayor.

Pero no es solamente la acción lo que es importante, sino que esta sea conocida por la mayor cantidad de gente posible, que conozcan que ha sido Burger King la impulsora de una nueva hamburguesa fusionada con McDonald´s para colaborar por la paz mundial, a la vez que están viendo tu anuncio en el que elementos característicos de cada empresa se fusionan.

Otra situación es la campaña de "Un Día sin Whopper". En este caso, en nuestra opinión personal, ha sido una campaña de cierta supervivencia por parte de Burger King. McDonald´s se adelantó, en cierta forma, al comprometerse a donar todo el dinero que recauda con los Big Mac. En la situación de Burger King no cabía la posibilidad de hacer lo mismo, ya que era tarde y que la idea principal y que antes se conoció es la de McDonald´s.

Es por esto por lo que invitaban a sus clientes a 'ayudar' a su competencia, ya que sería con ese dinero con el cual podrían colaborar con las fundaciones. Es una buena forma de 'apuntarse el tanto' y no quedarse rezagado, además de generar mucho impacto en los clientes a los que se le niega la venta del Whopper.

Una de las razones principales de elección del caso es la creatividad que desprenden las campañas elegidas. Nos encontramos con frecuencia en nuestro día a día acciones comerciales que intentan impactar al consumidor, pero muy pocas son tan efectivas como las que hace Burger King.

Demuestra, por tanto, que da igual la razón social de una empresa, siempre hay cabida para un buen plan de marketing, con acciones comerciales adecuadas y que generen un impacto positivo en el consumidor. Además, se pone en valor la Responsabilidad Social Corporativa de una compañía, que cada vez tienden a ser más importantes. Muchos consumidores quieren tratar con valores, no solamente con empresas, con nombres, con logos… Quieren sentirse representados por unos valores y por unas acciones positivas, y esto lo pueden encontrar en Burger King, simplemente una cadena de comida rápida.

Finalmente, consideramos que puede haber un margen de mejora en un aspecto que no tiene mucha repercusión, pero que tiene un buen potencial, y es en segmentar aún más estas acciones, centrándose en colaborar en problemas que afecten de forma más cercana a la gente que le llega el mensaje, para ser más efectivos en el resultado final.

## BIBLIOGRAFÍA

12 campañas en las que Burger King asa a la parrilla a su rival más acérrimo: McDonald's. (2019, 1 agosto). Recuperado 10 de noviembre de 2020, de https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/12-campanas-burger-king-asa-parrilla-rival-mas-acerrimo-mcdonalds

Burger King animó a sus clientes a comer en McDonald's. (2017, 22 noviembre). Recuperado 12 de noviembre de 2020, de https://gastronomiaycia.republica.com/2017/11/22/burger-king-animo-a-sus-clientes-a-comer-en-mcdonalds/

Burger King deja compuestos y sin Whopper a sus clientes (y los manda a McDonald's). (2017, 22 noviembre). Recuperado 10 de noviembre de 2020, de https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/burger-king-deja-compuestos-sin-whopper-clientes-manda-mcdonalds

Burger King pide a sus clientes de Reino Unido que hagan pedidos en McDonald's (2020, 2 noviembre). Recuperado 10 de noviembre de 2020, de https://www.lavanguardia.com/cribeo/fast-news/20201102/49173973265/burger-king-pide-clientes-eino-unido-hagan-pedidos-mcdonalds-competencia-covid-coronavirus.html

Iman, A. (2020, 18 marzo). Burger King, un ejemplo de cómo se debe hacer una campaña publicitaria. Recuperado 10 de noviembre de 2020, de https://www.adity.cl/blog/2020/03/18/burger-king-un-ejemplo-de-como-se-debe-hacer-una-campana-publicitaria/

McDonald's responde a Burger King sobre la iniciativa de crear la Mc Whopper. (2015, 26 septiembre). Recuperado 10 de noviembre de 2020, de https://gastronomiaycia.republica.com/2015/08/26/mcdonalds-responde-a-burger-king-sobre-la-iniciativa-de-crear-la-mc-whopper/

MCWHOPPER: LA CAMPAÑA CON LA QUE BURGER KING QUERÍA FIRMAR LA PAZ CON MCDONALD'S. (2019, 8 febrero). Recuperado 10 de noviembre de 2020, de https://www.teamlewis.com/es/revista/mcwhopper-campana-burger-king-mcdonalds/

Las claves del éxito de Burger King. (2010, 15 junio). Recuperado 10 de noviembre de 2020, de https://www.entrepreneur.com/article/263364

Universidad Iberomexicana, & Chaussin, M. (2019). ESTRATEGIA DE MARKETING PARA CONSOLIDAR LA POSICIÓN DE BURGER KING EN FRANCIA". Recuperado de http://ri.ibero.mx/bitstream/handle/ibero/2400/016857s.pdf?sequence=1&isAllowed=y

# ¿QUÉ HUELLA DEBERÍAMOS DEJAR?

**José Luis Vázquez Burguete**
*(Universidad de León, España)*
**Rosana Fuentes Fernández**
*(Universidad de León, España)*
**Laura Bartolomé Caperos**
**Lidia Camarero Escolar**
**Paula Naveira Rocamonde**

**RESUMEN**

La sostenibilidad es un problema medioambiental que está muy presente en el entorno, y cada vez más las empresas se esfuerzan para reforzar y contribuir en esta causa ante la mayor exigencia de los consumidores, siendo esta ya considerada una variable determinante para la decisión de compra. Ante este panorama, Coca-Cola lleva desde 2018 desarrollando "Mareas Circulares" para contribuir en la problemática con la que contamos de manera global, tratando de mitigar la huella de residuos en los entornos naturales e impulsando la economía circular por medio de la colaboración voluntaria ciudadana, de las propuestas innovadoras de investigación y de acciones de marketing social de concienciación.

**ABSTRACT**

Sustainability is an environmental problem that is very present in the environment, and more and more companies are striving to reinforce and contribute to this cause in the face of the greater demands of consumers, this being already considered a determining variable for the purchase decision. Against this background, Coca Cola has been developing "Circular Tides" for some years to contribute to the problem we have globally, trying to mitigate the waste footprint in natural environments and promoting the circular economy through voluntary citizen collaboration , innovative research proposals and social awareness-raising actions.

## 1. INTRODUCCIÓN

La reconocida multinacional Coca-Cola surgió en 1886 como un producto farmacéutico, comercializado por John Pemberton en Atlanta (EEUU), con el propósito de solucionar problemas digestivos. Pronto se da cuenta que la bebida gaseosa podría alcanzar un gran éxito, por lo que, junto con su amigo y contable Frank Robinson, deciden idear la marca Coca Cola. La compañía fue adquirida un año después por Asa Candler, quien consiguió que en 1895 la bebida se vendiera en todos los estados de Estados Unidos.

En 1900 algunos reconocidos cantantes y jugadores de béisbol estadounidenses de la época comienzan a patrocinar a Coca Cola y aparecen en anuncios a nivel nacional, lo que llevó a un mayor reconocimiento de marca.

Las primeras plantas de embotellamiento fuera de Estados Unidos aparecen en Canadá, Cuba y Panamá en 1906, siguiendo en 1912 su inicio a la expansión en Asia con la apertura de plantas en Filipinas. En Europa no llegan las primeras plantas hasta 1919, situándose en París y Bordeaux. La primera botella fabricada en España llega en 1953. En 1976, Coca Cola ya cuenta con presencia en todo el mundo, patrocinando los acontecimientos más importantes en el mundo deportivo: Los Juegos Olímpicos, Mundial de Fútbol y el Tour de Francia entre otros.

Para poder clasificar lo que ofrece coca cola company hacemos referencia a la página web de la misma (https://www.coca-colacompany.com/brands/coca-cola), en la que podemos ver que cuenta con diferentes gamas como los refrescos con gas, agua e hidratación, jugos, bebidas deportivas, café y tés. Dentro de estas podemos encontrar diferentes líneas como por ejemplo Coca Cola, Fanta, Sprite, Schweppes, Aquarius, conformando un total de más de 500 marcas y de 4.700 referencias.

**Figura 1.** Pantalla de la página web de Coca Cola Company




Fuente: [https://www.coca-colacompany.com/home], a fecha 08/11/2020.

Por otro lado, la empresa lleva a cabo también acciones complementarias a su actividad, así como la celebración en España del Coca Cola Music Experience, festival que cuenta ya con su novena edición, en la que además de actuaciones musicales de reconocidos artistas se encuentran otras actividades de entretenimiento de los asistentes.

Desde sus inicios, la misión de la compañía ha sido "refrescar" sin delimitación de fronteras y marcando la diferencia, ofreciendo no solo una bebida, sino también una experiencia, tratando de conseguir la excelencia de calidad en sus ingredientes, diseños y marketing, avanzar en paralelo a la innovación, generar alianzas comerciales potentes, y en conclusión conseguir por parte de los consumidores pasión por la misma.

Pero no solo alimenta propósitos "personales" como empresa, sino que cumple con una visión amplia, donde incumbe cuestiones sociales, tratando de incluir entre sus propósitos empresariales la mitigación de problemas medioambientales, buscando soluciones dentro de su modelo de negocio lo más sostenibles posibles. Además, tratando de contribuir en la mejora de calidad de vida no solo de sus trabajadores, sino también de la sociedad que forma parte del mercado, fomentando la igualdad de oportunidades, apoyar al mercado local, potenciando el crecimiento de sus clientes e invertir en el crecimiento personal y de talento de las personas que forman parte de su plantilla, consiguiendo ofrecer empleo a más de 700.000 personas, en los más de 200 países en los que está presente.

Como acciones suplementarias de fomento de la mejora en la sociedad, la compañía colabora también con varias asociaciones de diferentes causas, entre las que destacan el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) para mejorar la calidad de las aguas y promover una cadena de suministros más sostenible; las Olimpiadas Especiales siendo socio fundador con objetivo de la inclusión social y conseguir donaciones e iniciativas de concienciación y el foro Económico Mundial; entre los más destacados.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

El proyecto "Mares Circulares" de Coca-Cola comenzó en 2018 con la misión de limpiar playas y entornos acuáticos, fomentar el reciclaje y buscar soluciones a largo plazo en las costas españolas y portuguesas. Se trata de un proyecto en red para dar continuidad a estas acciones y lograr año tras año mayores resultados.

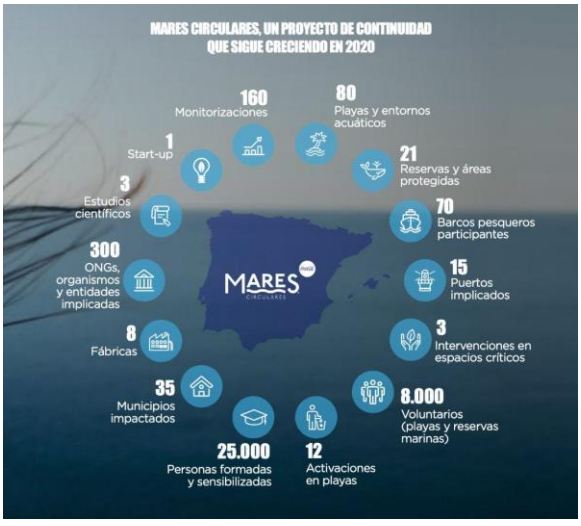
Debido al Covid-19, Coca-Cola ha ajustado este proyecto a la situación. Se ha llevado a cabo una reestructuración de los objetivos y la manera de actuar para conseguirlos. Durante el tiempo de confinamiento los diversos voluntarios y organizaciones no han podido llevar a cabo su cometido, por ello ahora retoman su actividad primando la prudencia y la seguridad. El periodo de consecución de los objetivos ha sido alargado hasta finales de 2021. Además, las acciones de formación y concienciación ambiental, los talleres presenciales y las charlas se han ajustado al formato online.

Podemos hablar de tres áreas de actuación: la limpieza de costas, fomento del reciclaje e impulso de la economía circular. La primera de ellas se centra en la **intervención y el voluntariado**. En esta lucha contra la contaminación marina participan un gran número de voluntarios, submarinistas y pescadores. En 2019 fueron un total de 11.660 voluntarios que contaban con la ayuda de la Fundación Ecomar, la Asociación Chelonia y la Liga para la Protecção da Natureza en Portugal. La Asociación Chelonia es la responsable de la monitorización de las playas seleccionadas, se lleva a cabo mediante la obtención de los datos de los objetos que tengan un tamaño superior a 50 cm, y a continuación se realiza un análisis de los más pequeños. Una vez que esta acción se encuentra completada se procede a la limpieza.

En las reservas marinas es donde se acumulan una gran cantidad de los residuos, por ello este proyecto ayuda a 10 reservas marinas en España y 10 áreas marinas protegidas de la Red Natura 2000. Sin embargo, quedan muchos residuos que no llegan a tierra, los cuales se quedan flotando en medio del océano o sumergidos en el fondo del agua. Por ello, la asociación Vertidos Cero, ayudó a la implicación de un gran número de barcos pesqueros (un total de 89 voluntarios), cuya misión era llevar a tierra todos los residuos que se quedan atrapados en sus redes.

En segundo lugar lleva a cabo acciones de **concienciación.** El año pasado, la empresa ha ofrecido a 30.912 personas acceso a acciones de formación sobre asuntos como la necesidad de la conservación de espacios naturales y la importancia de gestionar bien los residuos, así como acciones de sensibilización sobre la relevancia que tiene reciclar, llevadas a cabo en 12 playas en España y Portugal con mayor afluencia, también a través de charlas en colegios, en 45 municipios en ambos países y en seis de las plantas con las que cuenta Coca Cola en España.

**Figura 2.** Pantalla de Mares Circulares de la página web oficial de Coca Cola España




Fuente: [https://www.cocacolaespana.es], a fecha 03/11/2020

La última área que desarrolla, trata de impulsar la **investigación** por medio del Concurso Mares Circulares,en el que el objetivo es lograr dar soluciones a problemas medioambientales y alternativas a incentivar la economía circular.. Para ello el concurso que convoca Coca Cola cuenta con dos modalidades: premian a 3 proyectos de investigación (recibiendo los ganadores un capital semilla con valor de 5.400 euros) y un proyecto empresarial o start-up (recibiendo premio con valor de 5.000 euros).

Uno de los grandes aspectos de este proyecto es el desarrollo de la **economía circular**, donde se pretende dar una nueva vida a los residuos para reducir el uso de materias primas. Hoy en día, todos los envases de Coca-cola son reciclables y

están compuestos por materiales reciclados o procedentes de fuentes orgánicas. Los envases de plástico cuentan con un 25% de plástico reciclado, con el objetivo de que esta cifra sea del 50% para 2022, y del 100% para 2025.

Aspiran a fabricar una botella de plástico reciclado procedente de basura marina, convirtiendo el plástico PET degradado en materia prima de alta calidad. Hasta el momento, Coca-Cola ha conseguido fabricar 300 botellas con un 25% de plástico reciclado en su composición, todo este plástico procede de la limpieza de los fondos marinos y costas españolas y portuguesas. A partir de 2020, Coca-Cola prevé extender dichos logros a otras botellas de su cartera de bebidas. Cuyo objetivo es que para 2025 sus botellas estén compuestas al 100% de plástico reciclado y que contengan al menos un 50% de plástico PET reciclado.

**Figura 3.** Pantalla de Mares Circulares de la página web oficial de Coca Cola España




Fuente: [https://www.cocacolaespana.es], a fecha 03/11/2020

Además, Coca Cola se ha unido recientemente a Paboco (una start-up danesa) para crear el ambicioso prototipo de la primera botella hecha de papel, que aunque en la actualidad esta no sea en su totalidad del material degradable es una nueva puerta hacia la sostenibilidad (dado a que todavía cuenta con la presencia de plástico en el tapón de plástico y con fina capa en el interior del envase), continuando exhaustivamente en la investigación de cómo cumplir que ésta sea 100% degradable en un futuro.

Dentro de estas futuras innovaciones sostenibles encontramos una que ya está empezando a ver la luz, esta es la creación de un prototipo de un robot, llamado Clean Dock, cuyo propósito es filtrar el agua para reducir los residuos, centrándose especialmente en los microplásticos, los cuales son los más peligrosos para la fauna marina. En cuanto al diseño, este robot mide 6 metros de largo por 2 de ancho, tiene instaladas unas placas solares en la parte superior para poder funcionar de manera autónoma, pudiendo estar en funcionamiento las 24 horas diarias durante todos los días del año siempre y cuando el tiempo lo permita. Puede llegar a filtrar hasta 120 litros de agua por minuto, aunque esta cantidad dependerá de la zona marítima donde se encuentre el robot trabajando.

El spot publicitario “Hagámoslo Juntos” muestra la realidad de nuestras costas y mares llenos de residuos, desde bolsas de plástico hasta botellas que desechamos en el lugar equivocado. El mensaje que se transmite con el vídeo son los objetivos que tiene Coca-Cola para los próximos años como el aumento del porcentaje de plástico reciclado en sus envases, reducir miles de toneladas de plástico… Aparecen en el video las acciones de voluntariado realizadas en las playas y también de la recogida de residuos en los mares. Aún siendo un tema difícil y serio, el tono del mensaje que se ha empleado es optimista, siendo Coca-Cola consciente de que queda aún mucho camino por recorrer, pero que estos son los primeros pasos que hay que dar y que no van a parar hasta conseguirlo.

**Figura 4.** Pantalla de Mares Circulares de la página web oficial de Coca Cola España



Fuente: [https://www.cocacolaespana.es], a fecha 09/11/2020

Mares Circulares ha centrado su estrategia de comunicación en dos puntos: un spot publicitario y la utilización de redes sociales.

Además, Coca-Cola ha realizado un vídeo para la edición de este año para Youtube, que cuenta con la participación de diferentes organizaciones populares como son el Aquarium de Barcelona y Terra Mítica, así como otras entidades menos conocidas que ayudan a la preservación de los mares. En este spot han participado diferentes cargos públicos de diversas ciudades de España, voluntarios, familias, etc.

La herramienta es efectiva ya que, debido a la aparición de organizaciones conocidas además de la participación de personas de un amplio rango de edad, puede resultar motivador (al haber visitado esas entidades o al ver personas de tu misma edad) para la ayuda y participación con la iniciativa. Esto se debe a que el público objetivo al que se dirige el anuncio es muy amplio porque cualquiera puede ayudar con la acción más mínima a la iniciativa.

En cuanto a la utilización de las redes sociales, tanto Coca-Cola como las organizaciones colaboradoras (Chelonia, Vertidos Cero, Fundación Ecomar y Liga para a Protecção da Naturaleza) están activas en las principales redes sociales como Twitter y Facebook. Cuando se lleva a cabo una campaña de este tipo, intentando concienciar a la población de la situación de contaminación marina intentando fomentar el reciclaje, es muy útil y efectivo el uso de este tipo de herramienta, ya que puede llegar a tener una alta repercusión en el público objetivo al que queremos llegar. Con ello podemos mantener informados a las personas que nos siguen acerca de novedades y progresos.

En Twitter, con moderación, aparecen datos, cifras y charlas acerca del reciclaje y la preservación de los mares, todo ello bajo el hashtag de #marescirculares.

Debido al Covid-19 los objetivos a cumplir para el año 2020 se han alargado hasta 2021, pero tenemos los resultados obtenidos en 2019, donde se recogieron hasta 313 toneladas de residuos, incluyendo 5 toneladas de plástico PET, además de duplicar el número de voluntarios alcanzando la cifra de 11660. Estas cifras deben mantenerse o ser superadas para cumplir los objetivos de los años venideros.

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1. ¿Sostenibilidad o propaganda verde (greenwashing)?**

Existe un problema real que es el exceso de envases de usar y tirar y la compañía Coca-Cola sigue vendiendo sus productos en este tipo de envases que acaban tirados en diferentes lugares. Recoger una cantidad en peso de residuos equivalente a la que se pone en el mercado cada año está bien, pero el problema son las toneladas de residuos que estuvieron en el mercado décadas atrás y han quedado tirados. ¿Será que es precisamente ese el motivo de esta campaña?

Coca-Cola no recoge los residuos, lo hacen las ONGs, entidades locales, pescadores y voluntarios. Cabría plantearse la posibilidad de estar hablando de una estrategia de publicidad de lavado de imagen, que posiciona a la marca Cola-Cola como el centro de la actividad, dejando en un segundo plano el problema del reciclaje.

Cierto es que gran parte de la responsabilidad recae en la empresa que es la que pone el envase en el mercado, pero quien pone el envase en el medio ya sean playas, mares, etc. es el consumidor. Por ello, y entre otras razones como la asociación con entidades sociales, es lícita y valorable la campaña de Mares Circulares.

**Cuestión 2. Ante la posibilidad de tratarse de una estrategia de lavado de imagen, ¿qué es mejor? ¿hacer esto o no hacer nada?**

Cola-Cola con su proyecto está ayudando a la limpieza de costas en España y Portugal y del fondo marino dañado en su mayoría por plásticos, contribuyendo así a la conservación de reservas marinas y a promover la economía circular. Todas estas acciones ayudan a la consecución del objetivo que tienen previsto para 2030 de recoger y reciclar el equivalente a todos los envases que comercialice, que sus envases sean 100% reciclables y que contengan al menos el 50% de material reciclado.

En la mayoría de los casos de compromiso social, existe la perspectiva del bien que compromete a la empresa con el entorno, y por su contra, la perspectiva que critica estas acciones justificando las mismas como limpieza de imagen. En el caso de Coca-Cola, podríamos considerar que es un “arma de doble filo” dado a que el empeño por colaborar con la limpieza de entornos naturales es un asunto que nos incumbe a todos como sociedad, incluyendo a las empresas, que tienen un gran poder de realizar acciones; pero también al fin y al cabo no deja de ser una empresa lucrativa, siendo su principal fin la generación de beneficios y no las finalidades sociales.

Podemos llegar a la conclusión de que estas acciones solo generan un impacto positivo en el medio ambiente, por lo que aunque tenga un doble objetivo siempre será mejor hacerlo.

**Cuestión 3. ¿Qué otras acciones podría realizar Coca-Cola para solucionar el problema de la contaminación marina?**

Un buen punto de partida sería que Coca Cola empezase a vender su producto en envases reutilizables, reduciendo así el problema de los envases de usar y tirar, lo que acabaría a largo plazo con miles toneladas de residuos. Este es uno de los objetivos que tiene la compañía para los próximos años.

Se podría plantear otras alternativas al reciclaje como un sistema de retorno de los envases, que es una solución muy efectiva para evitar ese problema. Se pondrían depósitos económicos en las ciudades para disuadir a los consumidores de tirar el envase en cualquier lugar. Los comercios podrían subir el precio de cualquiera de los productos de las gamas de Coca-Cola 10 céntimos, por ejemplo, para que el cliente tuviese un aliciente para devolver ese envase. El comercio posteriormente le tendría que reembolsar esos 10 céntimos. Los envases que se devuelvan en los comercios serían llevados a un punto de recogida para que allí se puedan preparar y reciclar para darles una segunda vida. Aplicando este sistema de devolución y depósito de los envases, se conseguiría de una manera más rápida y eficaz lograr los objetivos que tienen previstos.

Otra opción que se podría tener en cuenta es enseñar a los consumidores de refrescos diferentes formas de dar un segundo uso a esos envases. Mismamente las botellas podrían ser diseñadas con algún tipo de dibujo para utilizarlas a modo de decoración o podrían comercializarse las botellas con diferentes tipos de tapas para darles una segunda vida.

**Figura 5.** Pantalla de Mares Circulares de la página web oficial de Coca Cola España



Fuente: [https://www.cocacolaespana.es], a fecha 09/11/2020

Por último, algo que podría solucionar en parte el problema del plástico de un solo uso, sería la fabricación de una botella de cristal reutilizable que pueda ser rellenada a partir de la instalación de máquinas expendedoras en lugares de venta como supermercados. La empresa para impulsar esta iniciativa podría bajar mínimamente el precio del refresco, incentivando así el cambio propuesto ante unos consumidores muy arraigados al "usar y tirar" en su estilo de consumo.

**Cuestión 4. ¿Los medios de comunicación que utilizó Mares Circulares fueron los más adecuados para alcanzar el objetivo que pretendía?¿Qué medios y/o estrategias de comunicación podría utilizar Coca-Cola para que la campaña tuviera un mayor impacto?**

Desde un principio, las tres integrantes que conformamos el grupo desconocíamos la existencia de esta iniciativa ya que no habíamos oído hablar acerca de ella, por lo que en ese aspecto la campaña no está utilizando los medios de comunicación más adecuados para llegar a tener un impacto en el público.

El spot de la campaña de Mares Circulares podría haber tenido más impacto en algún medio masivo como es la televisión. Al ser una campaña que trata de concienciar a la población del fomento del reciclaje, es útil y efectivo la utilización de este medio, ya que puede llegar a tener una alta repercusión en el público objetivo al que queremos llegar.

Por el mismo motivo sería adecuado una mayor utilización de las redes sociales. Para aumentar la visibilidad de la campaña se podría optar por la publicidad de pago mediante Instagram Ads o se podría apostar por la colaboración con influencers, ya que la gente por intuición seguirá sus pasos, ayudando y participando en la iniciativa.

## 4. CONCLUSIONES

La contaminación es una realidad, evidencias científicas nos muestran lo que sucede tanto en los entornos naturales en los que somos capaces de apreciar y los que se encuentran en los que no (como los mares por ejemplo), y también somos conscientes de que todo ello está afectando a la sociedad y el medio ambiente de manera negativa, viendo las consecuencias de todo ello desde cerca.

Muchas son las empresas que se unen a este movimiento de tratar la sostenibilidad como una ventaja competitiva en cuanto a calidad y cuidado de detalles, como una variable para que se reconozca como "premium" a la marca, o por dar imagen de compromiso socioambiental y de esta forma contribuir en la mejora del colectivo, cayendo en algunos casos en greenwashing o en simple imagen corporativa sin ejecutar ni hechos ni acciones.

En nuestro caso, teniendo en cuenta lo anteriormente comentado, hemos decidido investigar sobre esta causa, ya que procede de la reconocida multinacional Coca Cola que promueve acciones atractivas, y que además tiene un impacto en un gran número de puntos en España y Portugal.

Teniendo en cuenta que no todas las visiones son a favor de la empresa, considerándola algunos detractores como limpieza de imagen, también conocido como greenwashing, dado a que la empresa es generadora de gran volumen de residuos, que principalmente acaban en el mar. Otra visión, a favor de la misma, considerándola generadora e incentivada de acciones que en la actualidad son de gran necesidad y urgencia para conservar el planeta.

Indiscutiblemente, la empresa cuenta con un poder de movilización muy importante, dado a que su gran reconocimiento y su alta valoración de marca, en especial por los más jóvenes, es altamente necesario, y es en gran parte la causa que promueve que otras empresas imiten sus actuaciones, lo que de manera global contribuye a que todos puedan poner de su parte, ya que principalmente son estas las que causan en gran medida el desperfecto del planeta.

De esta forma, se deberían de buscar soluciones o alternativas para paliar las críticas que se generan en las acciones que se llevan a cabo con el propósito de mitigar los daños ya provocados en el ecosistema y generar nuevas ideas para llevar a cabo en el proceso productivo de la manera más sostenible posible. Por lo tanto, nuestras aportaciones sería que: para moderar la imagen de que la empresa pueda estar haciendo limpieza de imagen, esta podría llevar a cabo proyectos de limpieza de residuos en medios naturales por medio de empresas que se dediquen a ello, a cambio de una retribución; ya que en caso es foco de críticas, en la que realmente Coca Cola no realiza ninguna de estas acciones por ellos mismos, sino por medio de fomento de voluntariados.

Otro foco de críticas es que es una de las empresas que más residuos genera, por lo que podría llevar a cabo un sistema de incentivos por el cual, los puntos de venta a los consumidores finales, puedan proporcionar un incentivo por el cual el consumidor, una vez consumido la bebida, devuelva al mismo el envase, para que posteriormente la compañía pueda crear grandes puntos de recogida por los cuales estos no acaben en el suelo o mar, y de esta forma, llevar todo este volumen de plástico a las fábricas para que puedan ser reutilizados.

**Figura 6.** Pantalla de Mares Circulares de la página web oficial de Coca Cola España




Fuente: [https://www.cocacolaespana.es], a fecha 11/11/2020

## BIBLIOGRAFÍA

Coca cola company. (s. f.). Recuperado 11 de noviembre de 2020, de https://www.coca-colacompany.com/home

Coca cola españa. (s. f.). Recuperado 11 de noviembre de 2020, de https://www.cocacola.es/es/home/

Coca-Cola impulsa, a través de «Mares Circulares», la I+D+i para buscar soluciones a la contaminación marina. (2020, 1 octubre). europapress. Recuperado de https://www.europapress.es

Qué es el Greenwashing y cómo funciona. (2020). ovacen. Recuperado de https://ovacen.com

Las falsas promesas de Coca – Cola sobre reciclaje. (s. f.). Recuperado 11 de noviembre de 2020, de https://www.productordesostenibilidad.es/2020/09/las-falsas-promesas-de-coca-cola-sobre-reciclaje/

# ESPAÑA ES MUCHO MUNDO

**José Luis Vázquez Burguete**
*(Universidad de León, España)*
**Ana Lanero Carrizo**
*(Universidad de León, España)*
**Diego Tejerina Fernández**
**Ignacio Vaquero Carnero**
**Bautista Cancelo Gnavi**
**Manuel López Rodríguez**

**RESUMEN**

El caso práctico que se ha realizado está basado en una estrategia de comunicación realizada por la empresa japonesa Lexus, a través de la cual se ha intentado atraer a un público aventurero, mediante la realización de resumir un conjunto de destinos turísticos a su semejante en el país objetivo, fomentando el turismo nacional, en este caso España.

En cuanto a la campaña en cuestión de estudio, se trata de un claro ejemplo de gamificación, ya que vemos cómo a través de un juego o interactividad divertida con sus potenciales clientes, busca mejorar sus resultados mediante la resolución de un test, con el cual se pretende conocer y orientar al usuario sobre dónde debería viajar para maximizar su experiencia. Para el desarrollo de la campaña de estudio Lexus se asoció con la empresa Pangea, donde Lexus se encarga del trayecto y Pangea de la recomendación del destino, siendo esta última empresa especialista en el sector de viajes. El público objetivo al que se trata de atraer está especialmente motivado por viajar alrededor del mundo pero con el impacto de la pandemia en los últimos meses, ha buscado una alternativa para viajar dentro del territorio nacional.

**ABSTRACT**

The case of study is based on a communication strategy developed by the Japanese company Lexus through which it has been trying to attract an adventurous public, by means of the accomplishment of summarizing a group of tourist destinations to one place similar in the involved country, fomenting the national tourism, in this case the one in Spain.

As for the campaign in question, it is a clear example of gamification, since we see how through a game or interactivity with your potential customers, you seek to improve your results through the resolution of a test, which aims to know and guide the user on where he should travel to maximize their experience. For the development of the study campaign, Lexus partnered with the company Pangea, where Lexus is in charge of the journey and Pangea is in charge of recommending the destination, the latter one being a specialist in the travel sector. The target audience you are trying to attract is especially motivated to travel around the world but with the impact of the pandemic in recent months, it has sought an alternative to travel within the national territory.

## 1. INTRODUCCIÓN

Lexus, acrónimo de Luxury EXport United States, es una marca japonesa de automóviles de gama alta del grupo Toyota que fue creada en 1989 para competir en el sector automovilístico con otras grandes corporaciones como Mercedes Benz, Audi y BMW, inicialmente en el mercado estadounidense y más tarde, a nivel mundial.

Lexus salió al mercado con un primer modelo propio llamado Lexus LS, la gran berlina de la marca y alternativa a coches lujosos en aquella época como el BMW Serie 7 o el Mercedes Clase S. A pesar de tener como mercado de destino el estadounidense, la producción tuvo lugar en Japón donde se comercializaba todavía bajo el sello Toyota.

Este modelo no usa piezas o plataformas de otros Toyota, pues la idea es lograr un estándar en diseño, aerodinámica, habitabilidad, confort, insonorización y, en general, tecnología. Definía perfectamente lo que vino a ser el lema de la marca 'La implacable persecución de la perfección'.

Durante la primera mitad de los 90 Lexus comenzó su expansión internacional, iniciando su actividad en Europa, Australia y Canadá, además, durante este proceso de expansión se incorporaron al sello LS, los modelos Lexus SC, primer deportivo de la marca y el modelo ES.

El valor fundamental que caracteriza a esta marca es la apuesta por la tecnología en el diseño de sus coches, siendo uno de los pioneros en este aspecto llegando a ser en la actualidad, la tecnología híbrida un imprescindible en su oferta.

La filosofía de Lexus se define con el concepto de omotenashi, que se traduce como hospitalidad japonesa, siendo el significado de este concepto más profundo, ya que se trata de proporcionar un servicio exquisito, mezclando gran dosis de educación, saber estar y hacer sentir a la otra persona confortable. Todo ello se traduce en la marca Lexus ya que es capaz de anticiparse a las necesidades específicas de cada uno de nuestros clientes, siempre con el afán incansable de hacer que se sientan como en su propia casa, y que cada experiencia Lexus sea única.

Los principios de omotenashi se encuentran en el ADN más profundo de Lexus. Si hasta el más mínimo detalle nos importa a la hora de fabricar un automóvil, no menos sucede cuando tratamos con nuestros clientes. La seguridad y la satisfacción del cliente es nuestro primer objetivo. Porque en Lexus creemos que fabricar automóviles premium solo tiene valor cuando el trato personal también es premium.

El creador de Lexus Eiji Toyoda, fue un industrialista japonés capaz de llevar a Toyota Motor Corporation a conseguir una rentabilidad basada en la notoriedad internacional de la marca. Eiji Toyoda fue el sobrino del creador de Toyota, Kiichiro Toyoda, cuyo padre fue el creador de Toyota Loom Works, Sakichi Toyoda. Fue este quien insistió a Kiichiro para la consecución de sus sueños y que apostara por la industria manufacturera automotriz.

El creador de Lexus estudió ingeniería mecánica en la Universidad Imperial de Tokio, durante estos años (1933-1936) su primo estaba construyendo una fábrica automovilística llamada Toyota Loom Works en el centro de Japón. Cuando Eiji acabó el grado fue a trabajar a dicha fábrica con su primo, con quien mantenía una estrecha relación. En el año 1967 fue nombrado director de la empresa, cargo en el que estaría hasta 1981, más tarde pasó a formar parte del consejo de dirección de Toyota Motor Corporation.

Eiji fue escalando puestos dentro de la empresa, cuando llegó a ser director gerente intentó la inclusión de la marca en el mercado estadounidense en los años 50, con el Toyota Crown, este movimiento fue un fracaso ya que el producto lanzado en el mercado no obtuvo gran aceptación por parte del público objetivo. Pero sin embargo, una década después (1968) con el nuevo Toyota Corolla consiguieron lo que llevaban años buscando.

Cabe destacar que el Toyota Corolla que consiguió establecerse tanto en el mercado estadounidense como en el mundial ha sido el coche más vendido de la historia, con un total de 40 millones de unidades vendidas alrededor de diferentes países y mercados, lo que ha dotado durante estos últimos años a una internacionalización mayor de la marca e incluso una mayor notoriedad de Toyota en nuevos mercados que no habían sido explorados por la marca.

Fue en 1983 tras ser nombrado miembro del consejo, cuando Eiji decidió que la empresa debería especializarse en una rama que no estaba siendo explotada por la empresa en ese momento. Esta rama era la de exportación de coches de lujo al mercado estadounidense, como el nombre de la marca que estamos estudiando indica (Luxury Export United States). Este proyecto propuesto por el industrial japonés se lanzó al mercado unos cuantos años después, concretamente en 1989 con el coche LS400.

La marca Lexus desembarcó en el mercado español tras media década, completando su llegada en 1994. Actualmente la marca japonesa tiene un total de 39 concesionarios a lo largo del territorio de nuestro país, dicha introducción en nuestra geografía demuestra que Lexus se ha sabido adecuar a nuestro mercado tal y como se estudiará en este caso. La presencia

de Lexus en nuestro mercado puede alterar las ventas de automóviles que son competidores directos de la marca, es decir empresas automovilísticas que exportan automóviles de lujo.

En la Figura 1 podemos observar el crecimiento exponencial que ha tenido la marca en nuestro país, pudiendo ser debido a su integración al mercado español y al conocimiento del mercado, lo que le ha aportado a la misma notoriedad dentro del mercado para sus clientes potenciales. La marca ha dejado de ser vista como una sección de Toyota y ahora es vista como una alternativa a marcas más conocidas como Mercedes, Audi...

**Figura 1.** Gráfico que estudia el nivel de ventas de Lexus en España en los últimos 7 años.




Fuente: (abc.es/lexus)], a fecha 17/12/19.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Si bien Lexus es una empresa perteneciente al grupo Toyota, las cuales como ya se ha explicado en la introducción son empresas de origen japonés, pero ello no quita que al tratarse de multinacionales con niveles de cifras de venta abrumadoras (siendo Toyota la marca más vendida en todo el mundo) actúen de una forma muy centralizada para cada país en el que operan.

Lexus a lo largo de su actividad ha realizado campañas de marketing visibles y vistosas y tan sólo expuestas en España, dado que estas son muy específicas para el público español. Tanto a nivel de televisión, medio por el cual se materializa la difusión de casi todos sus anuncios, como a nivel digital, a través de páginas web y de publicaciones en sus redes sociales.

Algunas de las campañas que Lexus ha hecho a nivel nacional y que han tenido reconocimiento dado a su creatividad y visibilidad, son, por ejemplo, tras el lanzamiento del nuevo Lexus 100% híbrido auto recargable, el cual se anunció de forma presencial por las calles de Madrid, acción de marketing que representa una vez más el nivel de centralización con el que Lexus opera.

Para seguir con esta línea de la actuación centralizada en cuanto a las acciones de Marketing de Lexus en España, cabe destacar una concreta que la compañía ha realizado en colaboración con museos de ciudades de españa como de Madrid y Barcelona, donde se realizan modificaciones a los diseños de los coches Lexus para formar obras de arte. Esta acción ha sido promocionada sobre todo por las Redes Sociales de la marca, con el fin de lograr una mayor interactividad con el usuario.

Una vez demostrada las acciones de marketing tan centralizadas a nivel nacional que realiza la empresa Lexus, se tratará a continuación el antecedente más directo de la campaña objeto de estudio en este caso.

Desde principios del año 2020, el mundo viene una situación de nueva normalidad ocasionada por el virus denominado COVID-19, que ha hecho que la población pasará por un confinamiento de 2 meses y ha provocado de forma general un sentimiento de miedo y preocupación.

**Figura 2**: Campaña de lanzamiento del nuevo Lexus 100% eléctrico en Madrid




**Fuente**: (https://www.tangrampublicidad.es/redes-sociales/lexus/) a fecha de 2016

**Figura 3**: Campaña de Lexus en colaboración con museos de España.



**Fuente**: (https://www.instagram.com/lexusspain/) a fecha de 2020.

Es a raíz de esta situación por la que ha disminuido el consumo de muchas actividades sobre todo enfocadas al ocio, como puede ser el comer en un restaurante, ir a los bares, y por supuesto,viajar.

España es un país que la mayor parte de sus ingresos viene dado por el turismo, dadas las condiciones climatológicas y gastronómicas del país. Pero, a raíz de la situación comentada anteriormente, ha hecho que el turismo disminuyera a cifras altamente preocupantes para la economía del país.

Otro de los factores a tener en cuenta, es el medio de transporte utilizado por aquella población que decide realizar un viaje. El miedo a contagiarse ha calado profundamente y esto ha hecho que medios de transporte como el avión o el tren sean muy poco utilizados, siendo ahora el más adecuado el propio coche de cada individuo, su uso se ha visto aumentado en un 76%.

Es por ello por lo que nace la campaña España por el Mundo, por la cual Lexus pretende aumentar el consumo del turismo nacional, hecho por españoles y mediante el uso del coche, y si es un Lexus, mejor que mejor.

En cuanto a la campaña en cuestión de estudio, se trata de un claro ejemplo de gamificación, ya que vemos cómo a través de un juego o interactividad divertida con sus potenciales clientes, busca mejorar sus resultados mediante la resolución de un test, con el cual se pretende conocer y orientar al usuario sobre dónde debería viajar para conseguir maximizar su experiencia.

Para poder llevar a cabo esta campaña de viajes por España, Lexus se asoció con la empresa Pangea, la tienda de viajes más grande del mundo. Esta unión se debe a las características propias ya explicadas anteriormente en el caso, ya que, al ser una empresa de lujo, su colaboración está a la altura de ello.

Mediante esta unión, se busca ayudar a los españoles a organizar sus vacaciones por el territorio nacional parecido al destino internacional que tenían pensado o similar a lo que se buscaba.

Para su correcto desarrollo, se creó una página web con el nombre propio de la campaña: España es mucho mundo, donde se lleva a cabo todo el proceso del test que realizan los usuarios. En esta también se pueden ver imágenes de algunos de los sitios de destino, así como también un mapa del mundo para mostrarnos que todos los destinos internacionales tienen su símil en el territorio español.

**Figura 4.** Nombre de la campaña y explicación con su socio.




Fuente: ( https://espanaesmuchomundo.es )], a fecha 2020

Siguiendo con el desarrollo del test, este consiste específicamente en la respuesta de una serie de preguntas a partir de las cuales, se recomendará un destino internacional y tras él, un símil dentro del territorio nacional español.

Esto, promueve el turismo interior, desarrollado tanto entre comunidades como dentro de las mismas, intentando de esta manera paliar los efectos del Covid-19 y todos los efectos negativos que este ha traído consigo, siendo uno de ellos y el que intenta sanar Lexus, el problema de la movilidad entre países y, por tanto, la falta de vacaciones en las familias. Por esto mismo, tras la identificación del problema que sufre parte de su público objetivo y usuarios, se trata de solucionar mediante la unión como ya hemos mencionado con la empresa Pangea, y de esta forma alcanzar y juntar ambos mundos, Lexus se encarga del trayecto y Pangea de la recomendación del destino.

Esto, también se ve beneficiado por las características del viaje en coche, ya que permite la personalización del viaje al antojo de cada persona y la falta de confianza que se sufre en esta época en los transportes público o en aquellos en los que se comparte con otras personas, todo derivado de la pandemia mundial que se sufre en estos momentos.

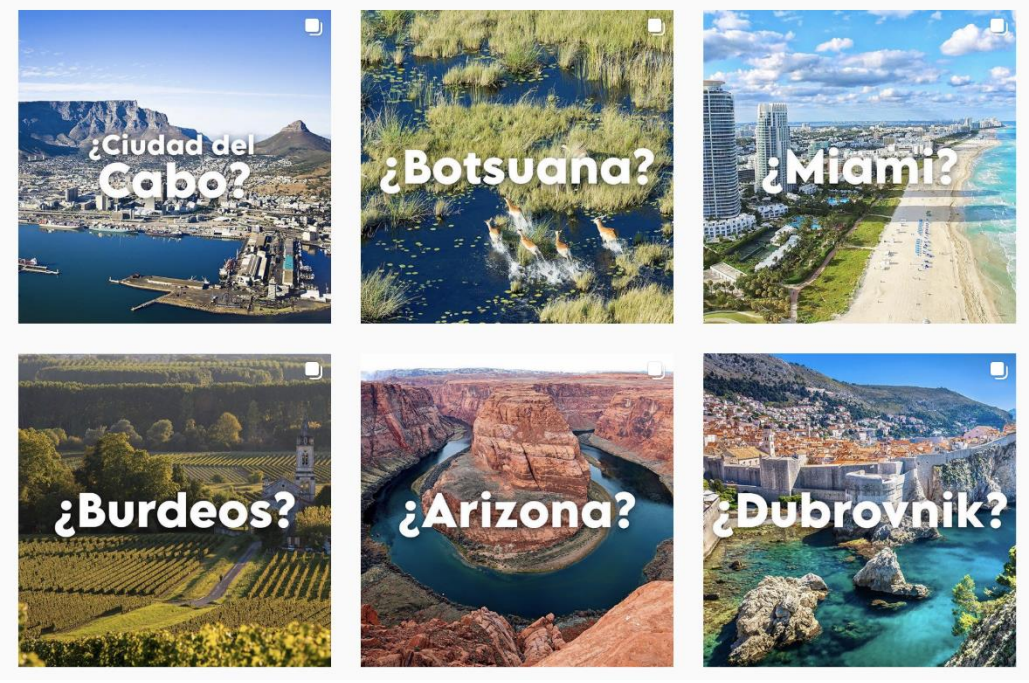
Además de esta página web, también se han llevado otro tipo de actos para dar a conocer esta campaña, tales como pueden ser el movimiento de sus redes sociales, tal y como vemos en el Instagram de Pangea, desde donde se llevó a cabo una gran movilización e ilustración de esta campaña, en la cual, de manera muy ilustrativa muestra y nos enseña cómo funciona esta asociación con Lexus.

**Figura 5.** Test de la campaña.




Fuente:([https://espanaesmuchomundo.es](https://espanaesmuchomundo.es) )], a fecha 2020

**Figura 6**: Feed de Instagram de PANGEA




Fuente: ([https://www.instagram.com/pangeaes/](https://www.instagram.com/pangeaes/)) a fecha 2020

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1. ¿Qué acciones de Marketing Mix son las que cobran más relevancia en la acción desarrollada por Lexus?**

Dentro de las políticas del Marketing Mix más utilizadas encontramos una en especial, y es que al tratarse sobre todo de una acción de Marketing materializada en una página web encontramos que la P de Promoción, es la que cuenta con mayor relevancia.

En ningún momento se aprecian cuestiones relativas al precio o a la distribución, así que levemente podemos encontrar la presencia del producto, ya que de cierta forma es el propio producto el que, a partir de la promoción en sí también obtiene cierta relevancia.

Por lo tanto, sin duda la política del Marketing Mix más imperante en esta acción es la de la promoción, materializada en una acción muy focalizada a los clientes objetivo de España, haciendo uso sobre todo de una estrategia online que cuenta con una excelente gamificación que involucra al consumidor en una experiencia de usuario satisfactoria.

**Cuestión 2. ¿Crees que la acción desarrollada por Lexus, puede influir de forma significativa en sus cifras de venta?**

En este caso, las acciones desempeñadas por Lexus, aunque muy originales, centralizadas y acertadas, no se considera que influyan significativamente en las cifras de venta de la marca, ya que se trata de un producto que supone un gasto considerable por parte del consumidor y cuya frecuencia de sombra es muy muy eventual.

Es por ello por lo que, esta acción lo que puede conseguir es lograr un recuerdo de marca óptimo para los consumidores, pero, salvo en excepciones, no influye en las cifras de ventas, al menos de forma directa para la empresa.

Otro caso sería el de la contratación de coches de alquiler para los turistas, en este caso la acción de marketing realizada sí que puede influir más en la decisión de contratar un modelo u otro al tratarse de un intercambio monetario diferente.

**Cuestión 3. ¿Qué otras acciones de marketing podría haber empleado Lexus para dar más relevancia a su acción?**

Sí es cierto que Lexus ha empleado exclusivamente medios no convencionales para la realización de la campaña, por lo que podría haber realizado de forma paralela una promoción en medios más convencionales y que a su vez consiguen una alta relevancia como son la Televisión o la Radio para conseguir un mayor alcance.

También, Lexus podría a raíz de sus Redes Sociales haber promocionado más la acción y seguir con esa gamificación en este tipo de medio que sobre todo predomina la interactividad empresa-usuario.

## 4. CONCLUSIONES

Después de todo lo visto anteriormente, podemos observar cómo se trata de una gran idea, ya que, ante un problema mundial y global, que a primera vista parecería frenar o incluso llegando a desaparecer los viajes. Para sobreponerse a eso, buscaron la manera en la que la gente se siente más segura ante dicha enfermedad tan contagiosa, estar con aquellas personas con las que mayor confianza tiene o con las que convive, para de esta forma tener una menor probabilidad de contagio. Por otro lado, también se buscó resolver otro problema, ya que mucha gente ya tenía pensado su viaje fuera de España, para ello, con la asociación con la empresa especializada en viajes, buscan una zona de España similar al que ya se tenía organizado fuera de las fronteras nacionales.

En su conjunto, se trata de un gran iniciativa, con un gran potencial tanto de ayudar a la gente que ya contaba con tener unas grandes vacaciones después de encontrarse encerradas en sus casas durante un gran periodo de tiempo, como por otro lado, un gran potencial en cuanto a beneficios para la empresa se refiere, buscando con esta campaña incrementar las ventas y beneficios durante un período en el que las pérdidas hubieran sido lo normal.

Un aspecto muy interesante que cabe mencionar, es cómo han usado la gamificación para poder atraer a parte de su público objetivo, buscando de manera muy sencilla, rápida e intuitiva, aquellos destinos recomendables para todo el mundo, todo esto sin olvidar el enfoque educativo que trae consigo por las características propias inherentes al producto y, por ende, a la promoción del mismo.

Es cierto, que nos podemos encontrar con otro tipo de campaña que alcance a este mismo público objetivo, aunque esta tal vez sea una de las mejores maneras para entretener y divertir al mismo tiempo que se cumple una necesidad y se cubre un problema.

Al final, vemos cómo es una campaña que cubre una gran cantidad de aspectos distintos entre sí, pero todas relacionadas y que afectan directamente al público objetivo de la empresa en cuestión.

Por esto, cabe destacar la gran adaptabilidad de Lexus a las circunstancias en las que se han visto involucrados, al igual que también es un punto de elogiar que, una empresa japonesa, luche por el bienestar de todas aquellas personas que se encuentran en España y no pueden salir de dicha frontera.

Si bien, cabe destacar que no hay que olvidar el tipo de producto que oferta la empresa Lexus. Esta acción de marketing, la cual resulta muy interesante desde el punto de vista de la gamificación y de la experiencia de usuario, ayuda mucho a mantenerse en el recuerdo de marca en la mente de los consumidores de España, debido a que es una acción que promueve el turismo de España como alternativa a destinos mundialmente conocidos. Pero, hay que destacar que dado el tipo de producto, no se considera que la acción influya significativamente en las cifras de ventas de la empresa al tratarse de un bien de alto nivel adquisitivo y con una venta muy ocasional.

Es posible que la acción desarrollada por Lexus, en colaboración con Pangea, esté enfocada muy a largo plazo, y conseguir, durante la época de pandemia, despertar un sentimiento de positividad alejado de la situación vivida con el fin de que una vez se normalice la misma, conseguir que la marca sea recordada con ese punto de vista de positividad y que apuesta por el turismo del país.

Un aspecto complicado al que se encuentran y que, será un comentario común entre aquellos que realicen el test, es el asemejar un paisaje del mundo a un destino de España, ya que, en algunos casos, nos podemos encontrar con unas grandes divergencias. Es cierto que es muy complicado de lograr que lleguen a ser destinos totalmente idénticos, partiendo de la base que hay lugares únicos que no se encuentran en ningún otro destino, pero es aquí donde se pueden encontrar los aspectos más mejores de toda la campaña que se ha desarrollado durante este periodo de tiempo.

**BIBLIOGRAFÍA**

Lexus (2020): página web oficial de la compañía. https://www.lexusauto.es/estilolexus/espanaesmuchomundo/

Abc(2019):Artículo facturación de Lexus en España abc.es/motor/reportajes/abci-lexus-espana-cerrara-2019-record-historico-10000-unidades-vendidas-201912171329_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F

Wikipedia(2020): Biografía presidente de Lexus https://en.wikipedia.org/wiki/Eiji_Toyoda

Wikipedia(2020): Historia marca Lexus https://es.wikipedia.org/wiki/Lexus

Wikipedia (2020): creador de la marca Toyota, Sakichi Toyoda: .https://es.wikipedia.org/wiki/Sakichi_Toyoda

Autocasión (2020):Información acerca de los modelos de Lexus https://www.autocasion.com/marcas/lexus

Diariomotor (2020):Información de la marca y noticias relevantes https://www.diariomotor.com/marcas/lexus/

Lexus(2020): historia de la marca Lexus https://www.lexusauto.es/discover-lexus/lexus-experience/#historia-de-lexus

# NO HAY UN MEDITERRÁNEAMENTE SIN MEDITERRÁNEO

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

**Lorena GarcíaAlcoba**
**Laura Marcos Carnero**
**Paula Santos González**
**Cristina Sanzo Díaz**

**RESUMEN**

Damm es una empresa española dedicada, principalmente, a la fabricación y producción de cerveza. Entre las más conocidas se encuentra Estrella Damm, que nació como una cerveza ligera adaptada al clima mediterráneo y que, hoy en día, ha conseguido posicionarse como la principal marca de la empresa cervecera.

A pesar de que su mercado principal se encuentra en la costa mediterránea, la marca ha logrado introducirse en más de 70 países, entre los que destaca Reino Unido.

Una de las principales razones de su éxito posiblemente se deba a cómo ha utilizado la publicidad a lo largo de todos estos años de actividad. Desde 2009 Estrella Damm lleva destacando en este ámbito con su proyecto llamado "Mediterráneamente" en el cual ofrece anuncios en los que las historias de verano, continuamente rodeadas de cerveza, son las protagonistas. Sin embargo, en 2019 decidió dar un giro a este proyecto con una campaña de concienciación en línea con las políticas de sostenibilidad de la marca.

**ABSTRACT**

Damm is a Spanish company mainly dedicated to the manufacture and production of beer. Among them, the best known is Estrella Damm, which was born as a lager beer adapted to the Mediterranean climate and which, today, has positioned itself as the main brand of the beer company.

Despite the fact that its main market is on the Mediterranean coast, the brand has managed to introduce itself in more than 70 countries, among which the United Kingdom stands out.

One of the main reasons for its success is possibly due to how they have been using advertisement throughout all these years of activity. Since 2009 Estrella Damm has been standing out in this section with its project called "Mediterráneamente" where it offers advertisements in which summer stories, continuously surrounded by beer, are the protagonists. However, in 2019 the company decided to change this project with an awareness campaign in line with the brand sustainability policies.

## 1. INTRODUCCIÓN

Damm es una empresa fabricante y comercializadora de, principalmente, cervezas. Fue fundada en 1876 por un alsaciano que residía en Barcelona, August Kuentzmann Damm. La cerveza principal de esta empresa es Estrella Damm, una pilsner catalana más conocida como la cerveza mediterránea, y la que será objeto de estudio en este trabajo. Esta cerveza es el resultado de la combinación de malta de cebada, arroz y lúpulo, ingredientes 100% naturales. La levadura es otro de los ingredientes que los hace únicos, por eso es que tienen tres reservas de esta levadura guardadas bajo la máxima seguridad en Barcelona, Valencia y Londres. Desde 1904 es reconocida mundialmente y actualmente, Estrella Damm se encuentra disponible en más de 133 países.

En 2009, la compañía quiso cambiar el posicionamiento con los spots de "Mediterraneamente", el primero de ellos fue la campaña “Formentera” y su eslogan fue “Lo bueno nunca acaba si hay algo que te lo recuerda” siguiendo en los años posteriores con una dinámica parecida y destinos del turismo español en verano, los cuales causaron furor en todos los públicos ya que cada año incluían diferentes famosos a nivel internacional. Desde entonces, se ha posicionado como la cerveza mediterránea relacionada con la cultura, el conocimiento, el entretenimiento, los amigos, la tradición, la salud, y un largo etcétera.

En 2019, se produce un giro total en los spots centrándose éstos en la importancia de cuidar el mar y protegerlo de la contaminación, ya que sin Mediterráneo no hay Mediterráneamente. Con “Acto I. Alma” la marca ha presentado una campaña cargada de concienciación. Ese mismo año llegó la segunda parte del esperado anuncio con el “Acto II. Amantes” en el cual la compañía cervecera da voz a cinco asociaciones que luchan por la conservación del Mediterráneo y las especies que lo habitan. En 2020 llega el Acto III. Compromiso” en el cual un grupo de jóvenes, hijos de la madre naturaleza, danzan al son de los cuidados y la protección del medio ambiente por parajes mediterráneos.

La sostenibilidad es el eje del plan estratégico de Damm. Se ha puesto en marcha un plan con el fin de disminuir las emisiones anuales de $CO_2$, que ha permitido reducir la huella de carbono en más de 2.600 toneladas anuales en sus plantas de producción y envasado. Como muestra de la firme apuesta de la compañía por la sostenibilidad, durante el último ejercicio 2018, Damm invirtió 4 millones de euros en el desarrollo de nuevas acciones de mejora medioambiental y actividades de mantenimiento.

En la página web de Estrella Damm se puede encontrar un apartado dedicado únicamente a todas las “películas” o spots que la compañía ha ido creado a lo largo de los años, como puede observarse en la Figura 1. El primero en aparecer es el “Acto III. Compromiso” seguido de los otros dos actos y posteriormente todos los relacionados con “Mediterráneamente”, en orden del último creado al primero.

**Figura 1.** Pantalla de inicio en el apartado de películas de la página web de Estrella Damm.




Fuente: [ https://www.estrelladamm.com/peliculas ], a fecha 23 /10/2020.

**Figura 2.** Pantalla de inicio en el apartado de sostenibilidad de la página web de Estrella Damm.




Fuente: [ https://www.estrelladamm.com/sostenibilidad], a fecha 23/10/2020.

Entre las acciones de sostenibilidad seguidas por Estrella Damm para la reducción de su huella ambiental, como puede observarse en la Figura 2, se encuentran las siguientes:

- Eliminación de las anillas de plástico: Después de la prueba piloto que iniciaron en abril de 2019, en la compañía procedieron a la implementación de un sistema que las sustituye por cartón 100% biodegradable. La actual crisis sanitaria ha afectado la sustitución, que reactivaron a finales de julio y que tendrán totalmente implementada a finales de este año 2020.

- Eliminación del plástico decorado de los packs de latas: Están trabajando para sustituir los plásticos decorados que envuelven los packs de latas por cartón. Calculan que para el 2021 esté acabado.

- El cartón proviene de bosques gestionados de forma sostenible y responsable: Con esta finalidad trabajan con proveedores para que las etiquetas y los materiales de envasado sean más respetuosos con el medio ambiente. Además, cuentan con los sellos PEFC y FSC, que certifican que el cartón que se usa proviene de bosques gestionados de forma sostenible y responsable.

- El 65% de los envases son retornables y el 100%, reciclables: Las botellas de Estrella Damm de los locales de hostelería son retornables. Están hechas de un vidrio resistente, lo cual asegura poder darles el máximo de vidas posible. Cuando las botellas están desgastadas se reciclan para hacer nuevos envases.

- Fomentan el reciclaje de los envases: Como miembros fundadores de Ecovidrio fomentan el reciclaje de sus botellas. En el año 1992 instalaron los primeros puntos de reciclaje de latas en Barcelona, y hoy en día tienen más de 349 puntos a lo largo de la costa mediterránea.

- Emplean ingredientes 100% naturales y de proximidad: Usan ingredientes de proximidad con vistas tanto a garantizar la calidad y el origen de sus materias primas como a poder elaborar la cerveza sin añadir aditivos, ni conservantes, ni sulfitos.

- Reaprovechan los residuos orgánicos para la alimentación animal: En el año 2019 reaprovecharon 100.000 toneladas de bagazo (residuo de materia después de extraído su jugo), el 100% del subproducto del proceso de cocción, como alimento para animales de granja.

- Reducen el consumo de agua: En los últimos 10 años la cifra efectiva de reducción del consumo de agua en las fábricas ha sido de un 34%.

- Utilizan energía eléctrica certificada verde: Desde 2014 el 100% de la energía eléctrica que usan tiene certificado de origen verde. Así garantizan que la cantidad de energía que consumen se suministra a la red eléctrica desde fuentes naturales y renovables.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Estrella Damm lleva desde el año 2009 lanzando campañas de "Mediterraneamente" en las que explica historias con grandes vínculos emocionales de amistad y felicidad, todas ellas bajo un contexto de "buenrollismo" a pie del mar Mediterráneo. Dejando atrás la línea argumental que tenían hasta el momento sus campañas, la empresa decidió en 2019 dar un giro radical a las mismas, naciendo así el "Nuevo Mediterraneamente", campañas que dejan a un lado el humor y la felicidad del verano para mostrar y concienciar sobre lo que le está ocurriendo al Mediterráneo.

Este proyecto refuerza el compromiso que Estrella Damm tiene con la sostenibilidad desde hace algunos años, mostrando una campaña de concienciación acerca de la contaminación del medioambiente y más concretamente, del mar, ya que España es uno de los países que recolecta más de 30.000 millones de residuos plásticos al día. Por ello, Estrella Damm lanzó el mensaje de "No hay Mediterraneamente sin Mediterráneo".

Hasta ese momento el target de la compañía eran jóvenes de entre 18 y 35 años, pero ahora son todos los espectadores, ya que no diferencian por edad, sexo o características, sino que se abren a todas las personas para que sean solidarias y protejan las riquezas del planeta, como el mar Mediterráneo.

El posicionamiento actual convierte al Mediterráneo como protagonista y no le da a Estrella Damm valores emocionales de fiesta, sino que le atribuye el poder de concienciar a todos de proteger el medio ambiente si se quiere seguir disfrutando.

Esta nueva edición de "Mediterraneamente" consta de tres campañas, las cuales la marca cervecera denominará como actos: "Alma", "Amantes" y "Compromiso". Cada acto se lanzó en un momento determinado, los dos primeros en el verano de 2019, y el tercero y último, en el verano de 2020. Estos actos no son independientes, sino que cuentan una historia, la historia del Mediterráneo. En Alma se podía ver la emergencia ecológica que sufre el Mediterráneo, en Amantes la labor que desempeñan todos aquellos que dedican sus vidas a revertir dicha situación (buceadores, biólogos marinos, investigadores, ONGs) y en Compromiso, como trabajando de forma colaborativa se puede proteger el planeta.

### Acto I. Alma

Bajo este nombre, Estrella Damm lanza, el 8 de julio, Día Mundial de los Océanos, la primera parte del nuevo "Mediterráneamente" con el propósito de concienciar a la sociedad sobre la importancia que tiene cuidar el medioambiente, y más concretamente, la importancia de preservar el mar Mediterráneo si queremos seguir disfrutando de él.

El spot publicitario consta de 1 minuto y 12 segundos en los que la protagonista, la cual representa el alma del mediterráneo, baila y se mueve sobre el fondo del mar al ritmo de una canción cuya letra pretende ser para el espectador, un empujón hacia la acción. De repente cambia, y ésta se ve sorprendida por un inmenso número de plásticos, representando la realidad que sufren, a diario, las criaturas que habitan el fondo marino. De esta forma, mientras ella se desvanece, aparece en pantalla "Si queremos mantener nuestra forma de vivir. ¿No deberíamos proteger aquello que la hace posible?".

El mensaje de "Alma" apela a la emocionalidad y racionalidad del espectador a través de unas imágenes sobrecogedoras sobre la realidad que sufre el mar Mediterráneo, con el fin de que éstos reflexionen sobre el impacto que originan en el medioambiente.

Este anuncio ha conseguido registrar 11 millones de visualizaciones en la plataforma de YouTube, como puede observarse en la Figura 3, más de 200.000 reproducciones en Instagram, y casi 700.000 en Facebook, además de casi 10.000 veces compartido por esta misma red social. Así mismo, recibió el Oro a la Relevancia Social en los Premios Eficacia 2020 y cinco Oros en Craft en los Premios Nacionales de Creatividad, en las secciones de dirección de arte, diseño de producción, dirección de fotografía, realización y sonido/música.

Ha sido tal el éxito alcanzado, que este 1 de octubre de 2020 fue lanzada la versión anglosajona, "Soul", a los medios de comunicación y redes sociales de Reino Unido, acumulando ya 2,5 millones de visualizaciones en YouTube.

El mercado anglosajón era uno de los principales objetivos de la marca cervecera para seguir concienciando más allá de sus fronteras, y parece estar resultando eficaz si se tiene en cuenta que tan solo dos semanas después de ser emitido, ya se estaba publicando un artículo en la revista británica "The Grocer" definiendo la campaña como "anuncio de la semana".

**Figura 3.** Pantalla de búsqueda de la Plataforma de YouTube sobre el Acto I de Estrella Damm.




Fuente: [ https://www.youtube.com/results?search_query=actos+estrella+damm], a fecha 29/10/2020.

**Acto II. Amantes**

Diecisiete días más tarde se lanzaba la segunda parte de la exitosa campaña "Mediterráneamente" con el nombre de "Amantes". Este acto pretende homenajear a todas aquellas personas que han dedicado y dedican su vida al océano, y dar visibilidad a las labores que desempeñan buceadores, biólogos marinos o investigadores con el fin de cuidar este entorno.

Este spot publicitario tiene una duración un poco más extensa que el primero, ya que finaliza a los 2 minutos y 7 segundos. Al igual que en el anterior, la música toma un papel protagonista, ya que en este caso, son las voces de quienes dedican su vida al cuidado de los océanos quienes piden disculpas por la contaminación que sufre. La melodía que acompaña "Amantes" da respuesta a la letra de "Alma", que hablaba de la perplejidad del mar ante la contaminación que sufre.

Estrella Damm ha querido destacar la labor que hacen cinco organizaciones concretas por los océanos, haciendo partícipes y protagonistas del spot publicitario a Txema Brotons de asociatursiops.org (asociación que protege a los cetáceos), a Raúl Álvarez de ghostfishing.org (organización centrada en la limpieza de los fondos marinos), a Ric Sagarminaga de savethemed.org (asociación que se dedica a la limpieza de playas y océanos), a Manu San Félix de vellmari.org (organización centrada en la investigación y conservación del fondo marino) y a Claudia Auladell de wildlifesense.com (asociación dedicada a la investigación y protección de tortugas marinas). A lo largo del spot, se puede ver cómo es el día a día de los protagonistas y cómo son las labores que realizan para salvar y cuidar los océanos.

El spot original de la campaña "Acto II. Amantes" tiene hoy en día más de 10 millones de visualizaciones en la plataforma de YouTube, como se ven en la Figura 4. Además, en otras redes sociales como son Instagram y Facebook, la cuenta oficial de Estrella Damm también ha posteado el anuncio, llegando a conseguir 119.000 visualizaciones en Instagram y 1 millón en Facebook.

**Figura 4.** Pantalla de búsqueda de la Plataforma de YouTube sobre el Acto II de Estrella Damm.




Fuente: [ https://www.youtube.com/results?search_query=actos+estrella+damm], a fecha 30/10/2020.

**Acto III. Compromiso**

La tercera y última parte de esta nueva campaña de "Mediterráneamente", se estrenó el 11 de julio de 2020 bajo el nombre de acto III "Compromiso", en ella se refleja todas aquellas acciones individuales y colectivas que pueden hacer las personas para cuidar el medio ambiente.

El spot tiene una duración de 1 minuto y 40 segundos, y da continuidad al mensaje que lanzó a través de sus dos campañas anteriores, en él se representa a un grupo de jóvenes que llevan a cabo una serie de acciones para detener todo el mal que generan los seres humanos, se muestra cómo trabajando de forma colaborativa y con un objetivo común se puede proteger el planeta. También aparecen una serie de imágenes impactantes, como un ave con una pata enrollada en una red, una excavadora en un campo o una bola de fuego en el bosque. Todo ello acompañado de unos pasos de danza contemporáneos. Hace un llamamiento al papel que ejerce cada persona día a día a través de sus pequeños gestos pueden frenar la emergencia ecológica que está sufriendo el Mediterráneo, ya que como dice en el spot "Porque defender tu

manera de vivir, es una forma muy bonita de vivir". Al igual que en los anteriores actos, la música acompaña a este acto publicitario con el estribillo "Debe haber otra forma de vivir", que sirve como hilo conductor entre los tres proyectos.

El video aborda la problemática de los residuos lanzados al mar, y en concreto, de los plásticos y aprovecha para anunciar que finalmente elimina las anillas de plástico de sus packs de cerveza. El año pasado se iniciaron las pruebas de este nuevo sistema en tres cadenas de supermercados, y fue todo un éxito, por lo que la marca decidió aumentar el número de establecimientos en los que se podía encontrar las anillas de cartón Esta iniciativa supondrá la reducción de 260 toneladas de plástico al año, ya que el nuevo formato será de cartón como se puede ver en la Figura 5, 100% biodegradable, formado con fibras naturales.

**Figura 5.** Imagen del acto III donde se pueden ver las anillas de cartón.




Fuente: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-07-13/estrella-damm-elimina-anillas-plastico_2677015/], a fecha 3/11/2020.

Actualmente, el spot tiene 14.000.000 de visualizaciones en YouTube, como se puede observar en la Figura 6. También se publicó en las redes sociales de la marca, en Instagram tiene alrededor de 330.000 reproducciones y 53.000 en Twitter.

**Figura 6.** Pantalla de búsqueda de la Plataforma de YouTube sobre el Acto III de Estrella Damm.

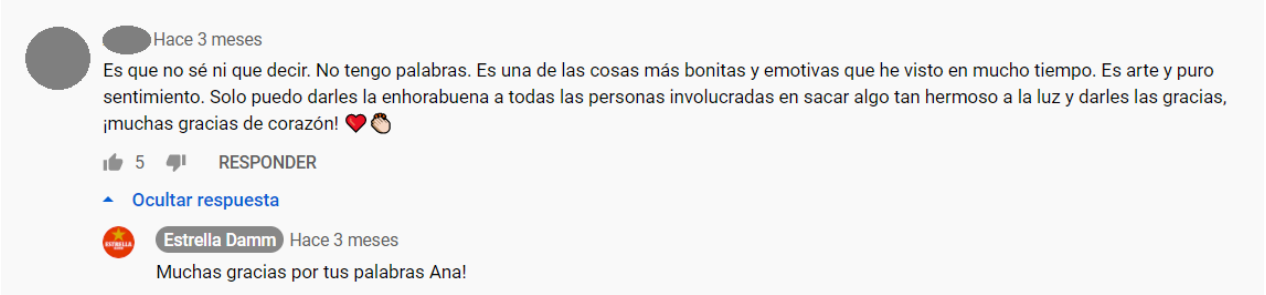



Fuente: [https://www.youtube.com/results?search_query=actos+estrella+damm], a fecha 3/11/2020.

Una vez tratados los principales aspectos de cada película, hay que tener en cuenta que todas ellas tienen algo en común, y es que el producto principal de la marca, la cerveza, apenas aparece, incluso en el primer spot no se muestra en ningún momento. Como se ha hablado a lo largo del caso, esto se debe a que la empresa ha querido centrar la atención en el Mediterráneo y en dar voz a la situación en la que se encuentra y no en mostrar su producto, como se ha hecho en las anteriores campañas, en las que su cerveza y la felicidad era los protagonistas de todos sus anuncios.

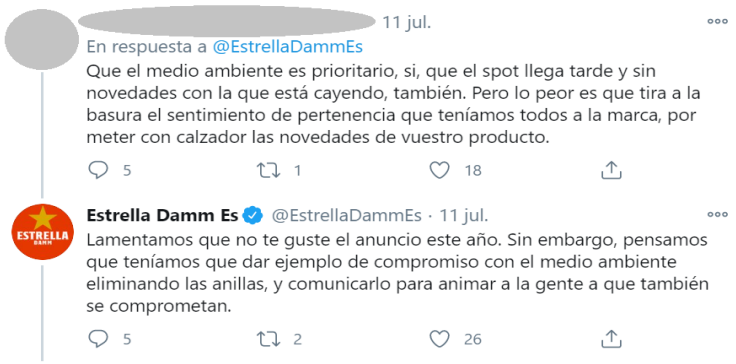
Otro factor que hay que tener en cuenta es que todas estas campañas se han emitido en el espacio publicitario de la televisión nacional durante un periodo aproximado de dos meses. Como se ha mencionado en cada acto, la propia empresa posteó cada película en diferentes redes sociales, y aunque en algunas como YouTube y Facebook se encuentran comentarios que alaban la labor que está haciendo la marca, como se ve en la Figura 7, en otras como Twitter, los usuarios han mostrado una actitud más disconforme hacia esta iniciativa, como se muestra en la Figura 8.

**Figura 7.** Comentario en YouTube alabando las acciones de la marca.




Fuente: [https://www.youtube.com/watch?v=3SsbRoyJLH0 ], a fecha 8/11/2020.

**Figura 8.** Comentario negativo en la plataforma de Twitter.




Fuente: [https://twitter.com/BastyRomero23/status/1281906515222372352 ], a fecha 8/11/2020.

La campaña compuesta por las dos primeras películas “Alma” y “Amantes” fue ganadora del Gran Premio Nacional de Creatividad y con seis oros por reflejar una marca que se involucra y representa un verdadero compromiso con el medio ambiente. Además, estos dos actos también han recibido dos galardones en la tercera edición de los Premios Dircom Ramón del Corral 2020 en las categorías de Responsabilidad Social Externa y Campaña Externa; En ese momento, apenas llevaba un mes en pantalla la última pieza, “Compromiso”, por lo que no participó en esta última edición de premios.

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Cuáles son los principales aspectos que han hecho triunfar estas campañas?

Una de las razones principales de su éxito es cómo estas tres campañas llegan al espectador de una manera tan emocional, mostrando aquello que no somos capaces de ver con una acción tan sencilla y dañina a la vez, como puede ser tirar un plástico al suelo y que este termine en el mar.

Siguiendo la línea argumental de lo anterior, esta forma de mostrar una emergencia medioambiental como es la que está sufriendo el mar Mediterráneo, nos acerca y nos pone en la posición, tanto de aquellos que viven en él como de aquellos que dedican su vida a él. Es decir, no es una campaña más sobre sostenibilidad en la que te dice no hagas esto porque es dañino, sino que te muestra lo que sucede a través de “alma”, nos presenta una carta (cantada) de perdón al océano en “amantes” y te incita a colaborar en “Compromiso”.

Un factor que también influye en el éxito de la iniciativa es que se respalda sobre unas políticas que realmente se están llevando a cabo, dando veracidad a su compromiso. El primer ejemplo es la sustitución de anillas de plástico por anillas de cartón biodegradables.

Y, por último, se trata de una campaña muy innovadora, tanto a nivel de marca como de anuncios en general. El nuevo “Mediterráneamente” deja de lado los típicos comerciales en los que la marca muestra cómo x producto mejora tu vida al utilizarlo, para dar paso a una propuesta que nos implica a todos.

**Cuestión 2.** ¿Por qué el producto en sí tiene tan poca visibilidad en cuanto a los spots se refiere?

Al tratarse de un producto tan conocido, el usuario no necesita que se le muestre y se le hable de sus características como podría necesitarse en el caso del lanzamiento de un producto nuevo. Es por esto que, la empresa puede enfocarse en mostrar / promover otras acciones referidas a sus políticas, como es en este caso la sostenibilidad. A través de esta campaña da a conocer una parte de la empresa que posiblemente sea ignorada por muchos y, a su vez, influye en el comportamiento del ser humano concienciando y sensibilizando sobre la basura que, día tras día, termina en el mar Mediterráneo. Además, como se ha dicho anteriormente, la cerveza no era la protagonista en los spots, sino que lo era el Mediterráneo, ya que la principal finalidad de estas tres campañas era hacer ver la emergencia ecológica que sufre y la necesidad que hay de hacer algo para remediarla.

**Cuestión 3.** ¿Crees que estos spots van a suponer un cambio en la actitud de las personas hacia la conservación del medio ambiente?

En relación a comentarios de la gente en YouTube, podemos observar que la inmensa mayoría tienen la misma sensación: es un spot con una gran lección detrás. La gente está acostumbrada a anuncios en los cuales se alude a la fantasía y, en cierto modo, a cosas no realistas con el fin de convencer y vender el producto. Estos spots al ser tan emotivos y reales

han tenido un gran impacto en la audiencia, la cual los considera de verdadera calidad. Hay muchos comentarios que eluden a la conciencia, es decir, son muchos los que piensan que aún estamos a tiempo de lograr un cambio, pero eso sí, hay que hacerlo ya; ya que aunque unos pocos hagan el trabajo de cuidar el medio ambiente, si va a haber otros pocos que hagan todo lo contrario nunca llegaremos a conseguirlo.

Por lo tanto, desde el punto de vista de los comentarios, gracias a estos spots hay una esperanza de que la gente se conciencie de que hay que reparar todo el daño que se le ha hecho y se le sigue haciendo al medio ambiente, ya que estamos a nada de que sea irreparable.

**4. CONCLUSIONES**

Como ya se ha mencionado anteriormente, el elemento principal de esta campaña no es el producto de Estrella Damm en sí, sino que lo son los tres spots acerca del océano que lanzó la empresa entre 2019 y 2020: Alma, Amantes y Compromiso.

A través de Alma, la empresa quiere mostrar cómo es la realidad de los océanos y la vida de todos los seres que viven en sus aguas, que se encuentran rodeados de plásticos y basura. Su continuación, Amantes, pretende reflejar cómo son las labores de todos aquellos que dedican su vida al cuidado e investigación de los mares. Y finalmente, Compromiso, pretende animar a la población a que actúen y se comprometan con el cuidado del mar, mostrando acciones que se pueden llevar a cabo para preservar este entorno.

La principal finalidad de estas tres películas es concienciar a las personas de que no existiría un "Mediterráneamente" sin Mediterráneo, por lo que trata de mostrar a la gente la situación en que se encuentra el mar y hacer un llamamiento a la población para poner remedio a esta situación gracias a las acciones de colaboración de la ciudadanía.

El principal medio a través del cual se dieron a conocer estos spots fue la televisión, por lo que gracias a esto, las acciones de la empresa pudieron llegar a un número muy grande de personas. También se dio a conocer las campañas en redes sociales, aunque como es lógico, el alcance que tuvieron en este medio en comparación con la televisión fue mucho más pequeño, a pesar de que en YouTube las campañas alcanzaron millones de visualizaciones y de comentarios por parte de la audiencia, la cual pudo expresar cada pensamiento y sensación que le producía el spot y sentirse identificada, de alguna manera, con la intención de preservar el medioambiente.

Aunque la televisión es un medio masivo que permite llegar a toda la población, se ha considerado que hubiera sido adecuado que la empresa hubiera llevado a cabo otras acciones de promoción de sus campañas con el fin de llegar a las personas de una manera más directa, ya que a veces la televisión no capta toda la atención de los espectadores durante los espacios publicitarios al estar estos tan acostumbrados a cambiar rápidamente de canal si empiezan a salir muchos anuncios. Sin embargo, a través de las múltiples reseñas de YouTube, se puede observar que está muy bien orientado en esa plataforma, ya que la gran mayoría comentaba que había merecido la pena que se detuviese el video que estaban reproduciendo por ver el maravilloso spot que Estrella Damm había creado para concienciarnos a todos.

La razón principal por la que se ha seleccionado este tema es por la manera en que se trata la conservación del medioambiente. La empresa busca concienciar a la población de la importancia que tiene cuidar el océano desde una perspectiva muy diferente a la de otras campañas sobre el tema, ya que muestra la situación desde dentro. En un primer momento expone a una persona rodeada de basura dentro del mar, haciendo ver cómo se encuentran actualmente los fondos marinos y sus habitantes. Más tarde, muestra la vida que llevan las personas que dedican su vida al mar, buscando que la ciudadanía empatice con ellos y que realmente vean el trabajo tan duro que se realiza para preservar el océano y más cuando hay una cantidad inmensa de personas que no lo cuidan y arrojan basura. Finalmente, la empresa hace un llamamiento a la población para que actúe y que pueda cambiar esta situación de una vez por todas. Esta perspectiva a la hora de enfocar el problema, con sus ya tan conocidos spots, ha resultado muy llamativa a la par que explícita, por lo que se considera que será más efectiva. La razón por la que esta perspectiva es más efectiva es obvia, la gente necesita ver en primera persona el daño que se le está causando al medio ambiente y que si esto no empieza a cambiar, será irreparable.

Además también nos llamó la atención la escasa participación del producto de la empresa en los spots, ya que en los anuncios de otros años la cerveza era un elemento muy importante que se mostraba en numerosas ocasiones a lo largo de estos mismos, y en cambio en las campañas de 2019 y 2020, la cerveza aparece tan solo una vez, e incluso en el primer spot ni aparece, ya que ahora lo importante y lo que de verdad merece la pena anunciar es la situación que sufre el mar Mediterráneo.

## BIBLIOGRAFÍA


2020, J. D. (2020, 13 julio). Tras “Alma” y “Amantes”, llega el “Compromiso” de Estrella Damm. Recuperado 3 de noviembre de 2020, de https://www.elpublicista.es/anunciantes/tras-alma-amantes-llega-compromiso-estrella-damm

Cervera, M. (2019, 16 junio). Todos los secretos de «Ànima», el nuevo anuncio de Estrella Damm. El Periódico. https://www.elperiodico.com/es/ocio-y-cultura/20190614/todos-los-secretos-de-anima-el-nuevo-anuncio-de-estrella-damm-7504772

Comunicación Estrella damm, V. T. L. E. (2018, 9 febrero). SEGMENTACIÓN. Recuperado 28 de octubre de 2020, de https://comunicacionestrelladamm.wordpress.com/2018/02/08/segmentacion/

Corporate, D. (2019, 5 junio). La sostenibilidad, eje del plan estratégico de Damm | Damm Corp. Recuperado 21 de octubre de 2020, de https://www.dammcorporate.com/es/la-sostenibilidad-eje-del-plan-estrategico-de-damm

Damm Corporate. (2019, 10 junio). ‘Alma’, la nueva campaña de Estrella Damm | Damm Corp. https://www.dammcorporate.com/es/alma-la-nueva-campana-de-estrella-damm

Damm Corporate. (2020, 12 mayo). ‘Alma’ y ‘Amantes’, galardonada en los Premios Dircom Ramón del Corral 2020 | Damm Corp. Recuperado 25 de octubre de 2020, de https://www.dammcorporate.com/es/alma-y-amantes-galardonada-en-los-premios-dircom-ramon-del-corral-2020

Damm, E. (s. f.). Sostenibilidad | Estrella Damm. Recuperado 20 de octubre de 2020, de https://www.estrelladamm.com/sostenibilidad

Estrella Damm - La Cerveza Mediterránea | Damm. (s. f.). Recuperado 1 de octubre de 2020, de https://www.damm.com/es/cervezas/estrella-damm

Estrella Damm cambia el chip para concienciar al espectador. https://www.hellovalencia.es/estrella-damm-reivindica-la-situacion-de-los-oceanos-en-su-nuevo-anuncio-veraniego/

elEconomista. (2020, 29 julio). Damm y el Mediterráneo: una historia de más de 140 años. Recuperado 20 de octubre de 2020, de https://www.eleconomista.es/especial-turismo-2020/noticias/10686364/07/20/Damm-y-el-Mediterraneo-una-historia-de-mas-de-140-anos.html

elplural.com. (2019, 11 junio). La nueva campaña de Estrella Damm se centra en la protección del Mediterráneo. El Plural. https://www.elplural.com/oxigena2/gastro/la-nueva-campana-de-estrella-damm-se-centra-en-la-proteccion-del-mediterraneo_218266102 Gimeno, M. F. (2020, 13 julio). Anuncio Estrella Damm 2020: Acto III. Recuperado 3 de noviembre de 2020, de https://molismedia.com/magazine/anuncio-estrella-damm-2020/hello valencia. (2019, 13 junio).

Extradigital. (2020, 14 octubre). ‘Mediterráneamente’ y Estrella Damm brillan en los Premios Nacionales de Creatividad 2020. Recuperado 26 de octubre de 2020, de https://www.extradigital.es/mediterraneamente-y-estrella-damm-brillan-en-los-premios-nacionales-de-creatividad-2020/ elEconomista.

Ibiza, D. (2020, 14 julio). Sabor pitiuso en el nuevo anuncio de Estrella Damm. Recuperado 26 de octubre de 2020, de https://www.diariodeibiza.es/pitiuses-balears/2020/07/14/sabor-pitiuso-nuevo-anuncio-estrella/1155511.html

La Vanguardia. (2019, 25 junio). Los ‘Amantes’ del Mediterráneo, el segundo acto del anuncio del verano de Estrella Damm. Recuperado 21 de octubre de 2020, de https://www.lavanguardia.com/vida/20190625/463119328926/segunda-parte-anuncio-estrella-damm-spot-verano-2019.html

Muñiz, M. (2019, 26 junio). Estrella Damm lanza el segundo acto de su anuncio homenajeando a todos los que cuidan del Mediterráneo. Recuperado 25 de octubre de 2020, de https://www.harpersbazaar.com/es/cultura/ocio/a28191948/estrella-damm-anuncio-verano-segunda-parte-mediterraneo-proteccion-homenaje-voluntarios-oncienciacion/

Pasarin, D. (2019a, junio 10). ESTRELLA DAMM REMUEVE CONCIENCIAS EN SU CAMPAÑA ‘ALMA’ Y CON UN POSICIONAMIENTO SOLIDARIO HACIA EL MEDITERRÁNEO. Marketing AF Centro de Estudios de Barcelona. https://marketingafbarcelona.wordpress.com/2019/06/10/estrella-damm-remueve-conciencias-en-su-campana-alma-y-con-un-posicionamiento-solidario-hacia-el-mediterraneo/

Reason Why. (2020a, 25 junio). El segundo acto del anuncio de Estrella Damm: Amantes. https://www.reasonwhy.es/actualidad/segunda-parte-anuncio-estrella-damm-amantes-2019

Reason Why. (2020, 3 noviembre). «Alma», de Estrella Damm, llega al mercado anglosajón. https://www.reasonwhy.es/actualidad/alma-estrella-damm-mercado-anglosajon

Sabrià, S. (2008, 25 mayo). Damm se lanza al mercado exterior. elperiodico. https://www.elperiodico.com/es/economia/20080525/damm-se-lanza-al-mercado-exterior-63254

Why, R. (s. f.). Todos los spots de Estrella Damm #Mediterráneamente. Recuperado 14 de octubre de 2020, de https://www.reasonwhy.es/actualidad/campanas/todos-los-spots-de-estrella-damm-mediterraneamente

Why, R. (s. f.-b). Ya está aquí el anuncio de Estrella Damm 2020: Acto III Compromiso. Recuperado 14 de octubre de 2020, https://www.reasonwhy.es/actualidad/anuncio-estrella-damm-2020

# ¿QUIERES UN ARMA? COMPRA JABÓN

**José Luis Vázquez Burguete**
*(Universidad de León, España)*
**María P- Garcia Miguélez**
*(Universidad de León, España)*
**Thais Campos Rodríguez**
**Irene Lombas Mostaza**

**RESUMEN**

La agencia publicitaria"Alma BBD" junto con la fundación creada tras el tiroteo de Florida en 2018, "Change The Ref", trata de hacer una doble concienciación a través de un sencillo pero efectivo producto: el "Antiviral Weapon", un jabón con forma de pistola. Mediante el uso del propio producto intenta posicionarse sobre dos temas de actualidad: el covid-19 (por la característica esencial del producto: jabón) y la necesidad de mayor control en la venta y de posesión de armas en EE.UU. (por la forma que éste tiene).

En cuanto a los objetivos principales perseguidos con el proyecto tratamos la sensibilización sobre el control y la venta de armas en EE.UU. a su vez que combatir el Covid-19. Su público objetivo queda definido por la población de Estados Unidos y concretamente aquellos poseedores de armas o interesados en el aspecto.

**ABSTRACT**

The advertising agency "Alma BBD" and the foundation created after the Florida shooting in 2018, "Change The Ref", tries to make a double awareness through a simple but effective product: "Antiviral Weapon", a gun shaped soap. Through the use of the product itself, it tries to be positioned on two current issues: covid-19 (due to the essential characteristic of the product: soap) and the need of control in the sale and possession of weapons in the United States (due to the form it has).

The main objectives of the project are to raise awareness about the control and sale of arms in the United States and to fight against Covid-19. The target audience is defined by the population of the United States and specifically those who own or are interested in guns.

## 1. INTRODUCCIÓN

Dado que en la campaña tratada en este caso docente están envueltas dos empresas, cada una con una forma jurídica distinta y con objetivos corporativos y públicos objetivos dispares entre sí, se analizarán por separado ambas sociedades: Change The Ref y Alma BBD.

*"Change The Ref"* fue fundada en 2018, concretamente tras el tiroteo en el instituto de Parkland (Florida) en el que 17 personas perdieron la vida. Una de esas personas fue Joaquín Oliver, cuyos padres Manuel y Patricia deciden crear esta asociación con el fin, no sólo de que la vida de su hijo y de las otras 16 víctimas del tiroteo masivo no se olviden, sino también pretendiendo un cambio de visión sobre las armas en la sociedad estadounidense, sobretodo en los jóvenes.

El objetivo principal que persigue esta fundación se resume en el hashtag que promocionan en sus redes sociales y página web (Figura 1): #NeverAgain (Nunca Más). Lo que intentan es precisamente evitar que estas masacres vuelvan a ocurrir, pues por desgracia son relativamente usuales dados ciertos factores de riesgo con los que cuenta Estados Unidos, siendo protagonista la venta indiscriminada de armas y la cultura popular que las rodea. Además, es muy destacable el hecho de que ya varios artículos correlacionan la llegada de la pandemia del covid-19 con un incremento en la venta de armas, responsabilizando de ello a factores como la sensación de inseguridad que ésta provoca en la población, así como al temor al caos que pueda provocar su mala gestión.

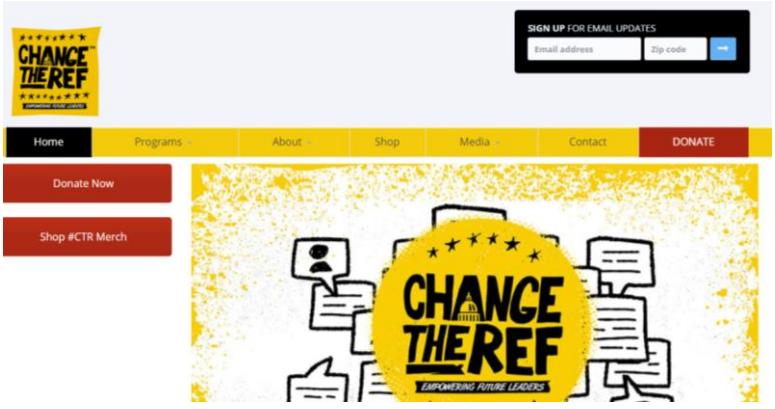
Concretamente y según un artículo de "The New York Times" (Figura 3) se vendieron desde el estallido de la crisis del coronavirus 1,9 millones de armas, convirtiéndose así en el segundo pico más alto de la historia desde que se tienen registros (siendo el primero de ellos de 2 millones de armas vendidas en enero de 2013, cuando el ex-presidente estadounidense Barack Obama anunció medidas para el control de su venta tras un tiroteo muy similar al de Florida, aunque en la escuela primaria Sandy Hook de Connecticut y dejando esta vez 26 víctimas mortales).

Tras este drástico aumento irracional en la venta de armas, precisamente contra lo que intenta luchar esta organización, deciden ponerse en contacto con una agencia de publicidad con la que anteriormente ya habían trabajado con el fin de llevar a cabo una campaña que sea capaz de recordarle a la gente cuál es el verdadero problema: el covid, haciendo entender que contra una enfermedad no se puede ganar la batalla a tiros. La agencia escogida es Alma BBD.

La agencia de publicidad multicultural ***Alma (Alma Ad***) fue fundada en 1994 por Luis Miguel Messianu. Se basa en unos valores de curiosidad, colaboración y responsabilidad. Tiene una gran experiencia en el marketing multicultural y, por ello, empresas como McDonald's, Netflix o Sprint han acudido en busca de sus servicios. Tiene oficinas en Miami, Chicago, San Francisco y en Tallahassee para llevar a cabo sus acciones de marketing.

En cuanto al objetivo fundamental para la organización: mantiene la idea de que las marcas, al igual que las personas tienen alma, y mediante acciones de comunicación pretenden llevar esa fibra intangible a los consumidores. A través de su página Web (Figura 2) podemos apreciar como dejan aún más claro su objetivo con el lema "We tell stories that move the alma". Las estrategias de comunicación elaboradas por Alma se basan en la generación de contenido a través de sus redes (Figura 4), su página Web (en la que se pueden observar numerosas noticias acerca de la organización y sus proyectos) y la elaboración de un producto en este caso para la consecución del objetivo planteado. También cabe destacar el uso de hashtags con el fin de viralizar las campañas y conseguir una mayor promoción.

**Figura 1.** Pantalla de inicio de la página web oficial de CHANGE THE REF®



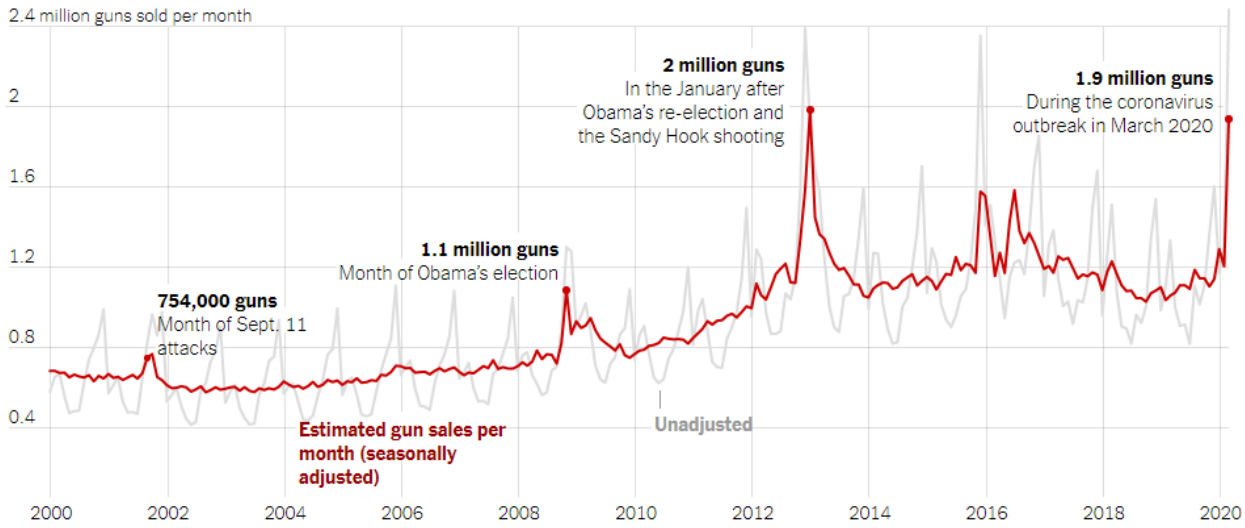

Fuente: [https://changetheref.org/], a fecha 09/11/2020.

**Figura 2.** Pantalla de inicio de la página web oficial de ALMA®



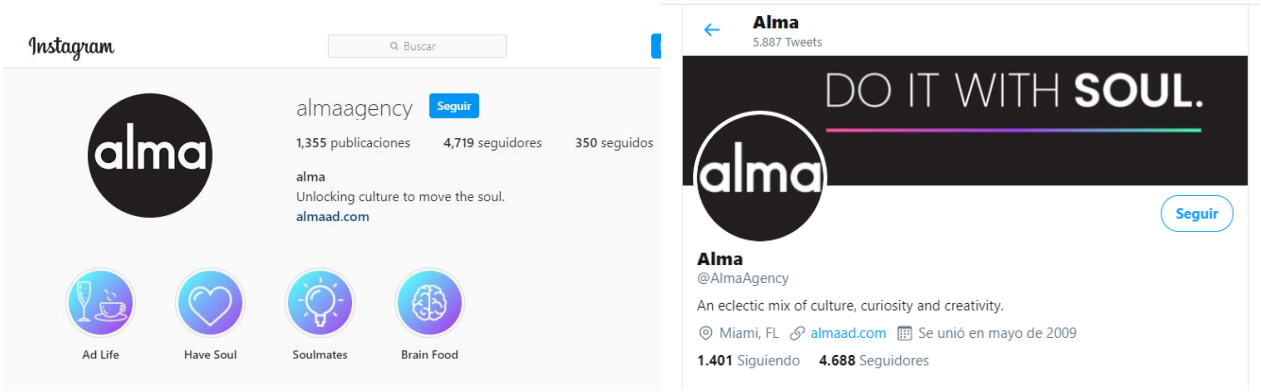

Fuente: [https://almaad.com/], a fecha 09/11/2020.

**Figura 3.** Representación gráfica de venta de armas en EE.UU




Fuente: [https://www.nytimes.com/interactive/2020/04/01/business/coronavirus-gun-sales.html], a fecha 09/11/2020.

**Figura 4.** Instagram y Twitter de la agencia publicitaria Alma Ad.




Fuente:[https://www.instagram.com/almaagency/?hl=es], a fecha 09/11/2020, y [https://twitter.com/almaagency?lang=es], a fecha 09/11/2020.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

La ocurrente campaña de concienciación llevada a cabo por estas dos empresas se materializa con el "Antiviral Weapon", un jabón con forma de arma cuyo uso tiene un doble sentido: literal y metafórico. Por un lado, al lavarte las manos con él las higienizas y eliminas los posibles residuos virales que pueda haber en ellas (una de las medidas más efectivas contra el covid y recomendada por numerosos expertos); y por otro, al tener esa inusual forma de pistola estás haciendo desaparecer el arma, posicionándote así de forma metafórica contra el uso y la compra indiscriminada de las mismas en los Estados Unidos.

El mensaje que han plasmado en el packaging y que se ha convertido en el slogan de la campaña "the more it disappears, the safer our lives will be" significa "cuanto más desaparezca, más seguras estarán nuestras vidas" y resume así el objetivo principal de la campaña que no deja de ser convencer a la población sobre la irracionalidad de comprar armas para defenderse de una pandemia, haciéndoles ver que el mejor arma contra esta enfermedad no es otra que el propio jabón.

El co-presidente y director creativo de Alma declara: *"Se trata de hacer entender a la gente la gravedad de lo que está pasando. Alguien que reacciona ante la crisis del coronavirus comprando un arma, sólo piensa en un mundo peor en el que la muerte atrae a la muerte".* De esta forma intenta desacreditar la opinión de aquellos cuyos ideales han hecho que su respuesta ante esta pandemia haya sido la de comprar un arma o munición, contribuyendo así a extender el mensaje de la campaña.

No es la primera vez que Change The Ref decide optar por Alma BBD para plasmar sus ideas en publicidad, pues en febrero de este mismo año (2020) estas dos empresas crean la campaña "The Bad Influencers" (Figura 6), siendo ésta más cruda y directa en sus métodos. Mediante esta acción tienen la intención de denunciar a todos aquellos "*influencers*" que promueven en redes sociales la adquisición y el uso de armas de fuego, ¿de qué modo? Resubiendo las publicaciones de estos referentes online y etiquetando en ellas a cuentas dedicadas a tragedias relacionadas con este tipo de violencia. Se trata de una respuesta ante la estratagema de las compañías de armas de usar este método para promocionarse, pues está prohibido para ellas exhibir cualquier tipo de anuncio en Instagram.

El producto fue creado por medio de recursos de los que los creadores podían disponer en casa (al fin y al cabo sólo se trata de glicerina, algún colorante y un molde con la forma deseada), es decir, no se trató de una producción masiva, sino de algo simbólico cuyo fin no dejaba de ser la venta, aunque también se buscaba su difusión en redes sociales y medios de comunicación.

Precisamente para este último fin algunos de los componentes más mediáticos de esta fundación sin ánimo de lucro han dado entrevistas a numerosos medios, expandiendo así la noticia de la creación de este producto y dándose a conocer para aquellos que aún no lo hicieran. La asociación, además, cuenta con una imagen de marca exitosa y es un referente en EEUU entre este tipo de fundaciones anti-armas de fuego.

Dado que Change The Ref cuenta de forma habitual y desde el éxito de su creación con una tienda oficial cuyos beneficios por la venta de productos tipo *"merchandising"* son el equivalente a hacer un donativo para la marca, sólo que añadiendo un producto figurativo.

### Objetivos de la campaña

Con la situación actual dada ante el covid-19, se ha producido un incremento de población con armas en EE.UU., como ya hemos mencionado anteriormente, se pretende disminuir en la mayor medida de lo posible la tenencia de armas. A continuación, mencionaremos aquellos objetivos que la campaña pretende conseguir:

- Disminución de demanda de armas en EE.UU.

- Concienciar y sensibilizar sobre el problema que supone la pandemia del Covid-19 y a su vez sobre el peligro que suponen las armas.

- Gran número de ventas del producto "Antiviral weapon".

- Hacer sentir al consumidor protegido.

- Recordar que la única arma que permite combatir el virus es el jabón.

- Hacerse eco en los medios de comunicación.

**Estrategias de marketing**

Para la ejecución de esta campaña, se han llevado a cabo una serie de estrategias de marketing que enumeramos a continuación:

- Marketing de redes sociales: a través de instagram, facebook y twitter comparten contenido de la campaña, principalmente del producto (Figura 5) que crean para ella.

- Boca a Oreja: la campaña pretende conseguir este efecto a través de las RR.SS.

- Marketing de participación: con este tipo de marketing querían conseguir un debate y participación por parte de los usuarios en las redes.

- Videomarketing: mediante el uso de un breve spot (Figura 7) en el que se consigue generar un valor para que resulte atractivo a los consumidores; este video lo podemos encontrar en la página de "latinspots" pero también lo podemos ver en youtube y la página web de la agencia Alma.

- Estrategia de segmentación indiferenciada: al tratarse de campañas cuyo fin es la viralización y llegar al mayor número de personas posibles, no se hace una segmentación bajo ninguna variable, y a pesar de ser conscientes de que entre la población que tenga que ver con el debate armas vs anti-armas existen numerosos segmentos con necesidades distintas, no se atiende a ellas. Además, se trata de un producto muy genérico y de características cuya diferenciación por segmentos sería poco probable que causase una mayor demanda debida a la especialización.

-Marketing mix: realizada a través del *producto* "antiviral weapon", cuyo *precio* simbólico es equivalente a una donación a CTR. La *distribución* se hizo en EEUU y se llevó a cabo una *promoción* de RR.SS,

**Resultados**

La campaña realizada da lugar a un gran impacto sobre la población, ha sido muy bien recibida en redes puesto que en la situación actual es un producto que los usuarios pueden usar en su día a día y a su vez colaborar con este plan de marketing. También resulta muy destacable para los consumidores el hecho de hacer referencia a dos conflictos sociales (covid-19 y posesión de armas de fuego) de una manera tan original y creativa como lo han hecho; la elaboración de un jabón con forma de pistola. También podemos resaltar el slogan "*The more this disappears the safer our lives will be*", que consigue hacer captar a la población el doble mensaje de la campaña de una manera a la vez muy clara y muy concisa.

Centrándonos en los objetivos a cumplir planteados por el proyecto, debemos mencionar que algunos de ellos aún no se pueden medir ya que la campaña es muy reciente y para observar los resultados necesitaríamos al menos finalizar el año 2020 (por ejemplo, para comprobar si las ventas de armas y municiones han disminuido o no).

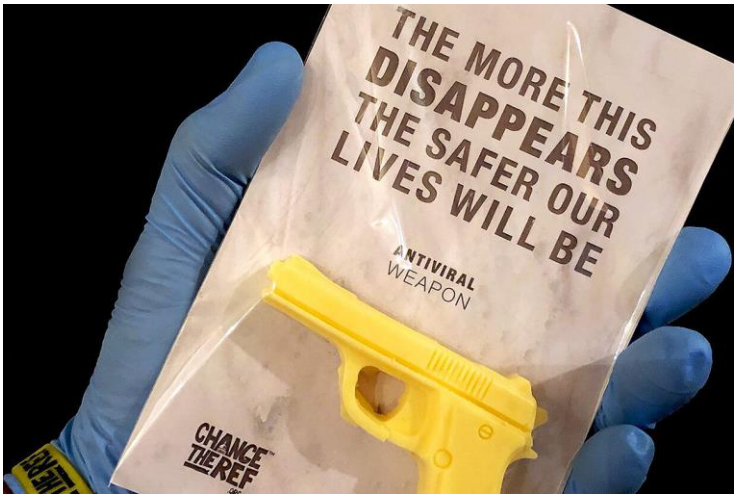
Sin embargo, sí que cabe mencionar que según un estudio realizado por Sandy Hook Promise (una organización similar a Change The Ref contra la violencia de las armas en niños) abril de 2020 fue el primer mes en dos décadas en el que no hubo tiroteos en escuelas en los Estados Unidos. Un dato alarmante del que aún se desconocen las causas, aunque puede que tenga que ver con las campañas que se llevan a cabo contra estas prácticas (entre ellas "Antiviral Weapon").

Lo que sí se puede analizar dentro de los resultados a corto plazo es el feedback que tuvo la acción de Change The Ref en redes sociales y medios de comunicación.

En cuanto a social media, fue un producto comentado en redes como Twitter y Facebook (Figura 9) y que reabrió el debate de ambos bandos sobre el uso de las armas en EEUU. Por tanto, aunque los comentarios fueron tanto negativos como positivos, lo importante finalmente es que se habló de él, dándolo a conocer. Sí que se debe mencionar que la intencionalidad viral de la campaña no se logró, pues no se compartió el spot tanto como hubiera sido conveniente y las redes no se inundaron con ello.

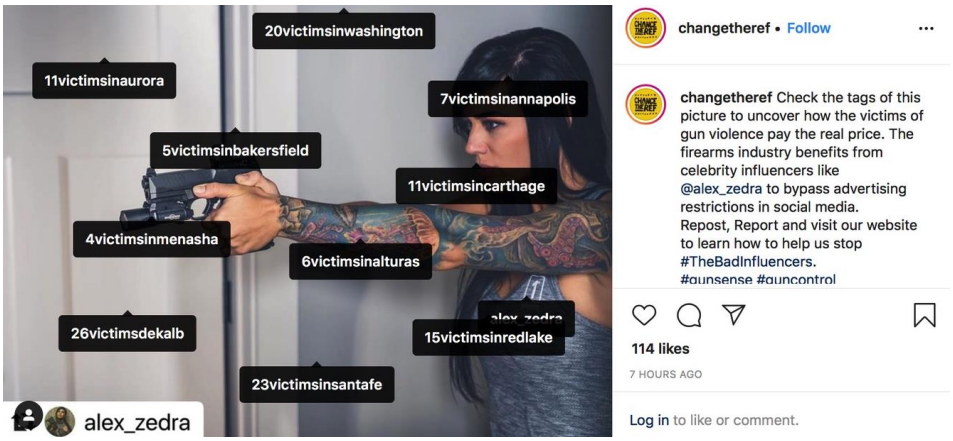
Los medios de comunicación también se hicieron eco de esta noticia, llegando así hasta todos los países y, como ya se ha mencionado en el caso, consiguiendo así una difusión y expansión de la idea de forma orgánica y gratuita. A pesar de esto, y aunque muchos de estos medios sí son periódicos y revistas de información no especializada, hay muchos de ellos que son concretamente de marketing o publicidad, y que mencionan Alma, Change The Ref y el "Antiviral Weapon" tan solo como un ejemplo de acción creativa e ingeniosa de marketing.

**Figura 5**. Packaging del “Antiviral Weapon”




Fuente: [https://www.adlatina.com/publicidad/nuevo:-alma-ddb-y-change-the-ref-se-lavan-las-manos-sin-lavarse-las-manos], a fecha 9/11/2020

**Figura 6**. Publicación de instagram de changetheref sobre la campaña “the bad influencers”.




Fuente: [https://www.adsoftheworld.com/media/digital/change_the_ref_the_bad_influencers], a fecha 9/11/2020.

**Figura 7**. Spot publicitario de la campaña.




Fuente: [http://www.latinspots.com/sp/noticia/alma-y-change-the-ref-recuerdan-cul-es-el-arma-que-combate-al-covid-19/53884], a fecha 9/11/2020.

**Figura 8.** Entrevista de Change The Ref al Canal 12 .




Fuente: [https://changetheref.org/antiviral-weapon-channel-12-live-interview-video/], a fecha 11/11/2020

**Figura 9.** Comentarios en Facebook sobre un video de elaboración del jabón.




Fuente: [https://www.facebook.com/ChangeTheRef/videos/538577306799448/], a fecha 12/11/2020

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** *¿Consideran adecuados los objetivos planteados?*

Podemos decir que ciertos objetivos propuestos están correctamente definidos, sin embargo hay otros demasiado generales en los que la campaña difícilmente puede influir ya que requeriría de una gran viralización y promoción del producto a un gran nivel de estados. En este caso, el objetivo al que nos referimos es la disminución de la venta de armas en EE.UU.

En cuanto al resto de objetivos enumerados consideramos que son correctos respecto al caso ya que la posibilidad de llegar a cumplirlos es alta puesto que son alcanzables y como hemos podido observar a lo largo del caso algunos de ellos se han cumplido.

**Cuestión 2.** *¿Qué acciones de comunicación habrías incluido en la campaña?*

Tal vez la colaboración con personajes públicos que se hayan posicionado anteriormente contra la facilidad de acceso a las armas, haciéndoles una petición de ayuda como compartir el producto en sus redes. El simple hecho de haber enviado a algún influencer un paquete con el jabón en su packaging podría haber hecho que ellos mismos contribuyeron a la causa de manera voluntaria. Habría sido una acción muy acertada y poco costosa, que de hecho, han desarrollado anteriormente en otras campañas y hubiera sido un punto a favor para la consecución de los objetivos.

**Cuestión 3.** *¿Qué otro nombre hubieras puesto al "Antiviral Weapon" y por qué?*

Aunque el nombre del producto es bastante adecuado, pues hace referencia a los dos temas con los que busca crear controversia, si hubiera que cambiarlo de forma obligatoria podría ser conveniente eliminar la palabra "weapon" de su identificativo. Algo como "The real pandemic" elimina este factor y resume en cierto modo la idea que pretende transmitir, a pesar de que da mayor protagonismo al covid-19 que al problema de armas en USA.

**Cuestión 4.** *¿Conoces otras campañas que hayan intentado concienciar a la población sobre 2 asuntos sociales a la vez ?*

Existen numerosas campañas que también han desarrollado estrategias para sensibilizar a la población en base a dos problemas sociales, por ejemplo la realizada por la DGT con el lema "Este país no puede soportar más muertes". Esta campaña hizo referencia tanto a los accidentes de tráfico (haciendo un llamamiento a la precaución mientras se conduce e igualmente el comportamiento que se tiene como peatón), como al covid-19 (en busca de la responsabilidad social de cada ciudadano en el cumplimiento de las medidas preventivas). Fue desarrollada a través de un video en el que aparece el patinador olímpico Javier Fernández en el Palacio de hielo de Madrid, habiendo servido este mismo lugar como morgue durante la pandemia del covid-19.

## 4. CONCLUSIONES

La elección del tema vino dada buscando distintas estrategias de marketing llevadas a cabo para luchar contra la pandemia del covid-19. Nos parece un producto muy ingenioso y adecuado a la campaña, dotada de creatividad y originalidad, además de la posibilidad de poder transmitir dos mensajes tan relevantes por medio de un slogan tan acertado como es "the more it disappears, the safer our lives will be".

En cuanto otras propuestas enfocadas a la mejora de la efectividad de la campaña, la colaboración con influencers de moda o personajes públicos de EE.UU hubiera sido una buena herramienta de promoción del producto; aunque también cabe mencionar que el producto fue agotado por lo que la campaña resultó ser eficaz refiriéndonos a las ventas de este. Sin embargo, a través de la colaboración con esos influyentes hubiera llegado a mayor población en todos los estados y se hubieran cumplido los objetivos propuestos en mayor medida, ya que la concienciación y sensibilización se hubiera tratado a un mayor público.

Entre las razones por las que hemos decidido llevar a cabo este caso sobre el "Antiviral Weapon", se encuentra la situación actual vivida en todo el mundo con el covid-19 y la búsqueda de productos originales que hayan intervenido en campañas relacionadas con la pandemia. Finalmente nos ha parecido un tema interesante puesto que trata dos conflictos sociales muy importantes con los que es atrayente investigar y recabar información.

## BIBLIOGRAFÍA

AdLatina (2020, 30 abril). Nuevo: Alma DDB y Change the Ref se lavan las manos sin lavarse las manos | Adlatina. 2020 Adlatina. https://www.adlatina.com/publicidad/nuevo:-alma-ddb-y-change-the-ref-se-lavan-las-manos-sin-lavarse-las-manos

Agencia Efe. (2020, 3 abril). COVID-19 dispara venta de armas en EE.UU. La segunda más alta de la historia. www.efe.com. https://www.efe.com/efe/usa/sociedad/covid-19-dispara-venta-de-armas-en-ee-uu-a-segunda-mas-alta-la-historia/50000101-4212907

Alma - Todo en uno - Agency Profile AdForum. (s. f.). adforum.com. https://es.adforum.com/agency/6352/profile/alma

Alma Ad Agency, Do it with soul. (2020, 14 octubre). Work. https://www.almaad.com/work/

alma presenta The Bad Influencers para Change the Ref. (s. f.). PRODU.COM. https://www.produ.com/noticias/videos/seccion/publicidad/alma-presenta-the-bad-influencers-para-change-the-ref

Galeano, S. (2020, 24 julio). +15 creativas campañas de marketing en torno al coronavirus [Actualizado]. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. https://marketing4ecommerce.net/creativas-campanas-de-marketing-alrededor-del-coronavirus/

Ro, A. (2020, 6 febrero). 25 Estrategias de Marketing para aplicar YA + [Ejemplos y casos]. Estrategias de Marketing. https://aulacm.com/estrategias-marketing-mix/

Stein, L. (2020, 30 abril). Gun reform group Change the Ref creates gun-shaped soap as firearm sales spike. Campaign US. https://www.campaignlive.com/article/gun-reform-group-change-ref-creates-gun-shaped-soap-firearm-sales-spike/1681953

Vining, J. (2020, 4 mayo). Change the Ref Promotes 'Antiviral Weapon' Campaign Against Gun Violence. Coral Springs Talk. https://coralspringstalk.com/change-the-ref-antiviral-weapon-26575

# MÁSQUEBIO: ANÁLISIS DEL MARKETING-MIX

**José Luis Vázquez Burguete**
*(Universidad de León, España)*
**David Abril Pérez**
*(Universidad de León, España)*
**Jesús Álvarez Ducoms**
**Germán Fernández Montaño**

**RESUMEN**

En la actualidad, tanto la alimentación como el cuidado personal mediante productos ecológico y macrobióticas está a la orden del día, es por ello que a lo largo de este informe se va a estudia la empresa leonesa MásQueBio dedicada a la venta de este tipo de productos en la ciudad de León y a través de internet.

En concreto, se realiza un análisis de la estrategia de marketing mix aplicada por la misma en el desarrollo de su actividad, con el objetivo claro de conocer cómo se estructura y organiza internamente, y para saber cómo se quiere ubicar dentro del sector para luchar con la competencia.

Específicamente podemos destacar su estrategia en cuanto al precio utilizando precios más elevados, además, esta empresa cuenta con servicios adicionales no prestados por otras empresas del mismo sector buscando colocarse, así, como la empresa más destacada dentro del mercado leonés y además busca la expansión de manera online por el resto de la península española.

**ABSTRACT**

Nowadays, both food and personal care using ecological and macrobiotic products are the order of the day, which is why throughout this report we will study the local company MásQueBio dedicated to the sale of these products in the city of León and through the Internet.

Specifically, an analysis is made of the marketing mix strategy applied by the company in the development of its activity with the clear objective of knowing how it is structured and organised internally, and to know how it wants to position itself within the sector to fight the competition.

Distinctively, we can highlight its strategy in terms of price using higher prices, in addition, this company has additional services not provided by other companies in the same sector, aiming to position itself as the most prominent company within the Leonese market and looking to expand online to the rest of Spain.

## 1. INTRODUCCIÓN

En este caso vamos a analizar a la marca leonesa MásQueBio dedicada a la comercialización de productos ecológicos.

En sus inicios se quiso hacer llegar a la gente de la ciudad de León la variabilidad de productos ecológicos y dietéticos con los que se contaba en el mercado y los que comercializaba la empresa por lo que, en los años 70, Deme Velasco, seguidora de las terapias de higienismo y medicina natural funda la primera tienda de alimentación dietética y macrobiótica en León a la que posteriormente se unieron otras dos. Hay que comentar además que la primera tienda se denominó con el nombre de Oshawa en honor al introductor de la macrobiótica en Europa.

La segunda tienda en la ciudad se denominó con el nombre de El Panal haciendo referencia a las abejas, muy destacadas en la alimentación macrobiótica y ecológica con multitud de productos entre los que se incluye la miel. Por último, con la creación de la tercera tienda y con el objetivo de crear un comercio autentico y de tradición familiar, centrado en la alimentación natural y saludable, con especial atención en los productos certificados ECO y/o BIO la fundadora fusiono las tiendas y creó un nombre que simbolizase su objetivo, MásQueBio.

MásQueBio es una marca de Natimel S.L., que comenzó su actividad en León en 1980, especializándose en el desarrollo de productos dietéticos y suplementos a base de plantas medicinales siguiendo tres premisas; altas concentraciones, máxima eficacia y origen biológico certificado.

En 1994, tras asociarse con el laboratorio italiano Marvel 80 nació una división para el desarrollo de fórmulas cosméticas exclusivas para terceros.

Tal y como explican en su página web “Natimel ofrece a su cliente un servicio integral, proporcionándole todo lo necesario para la creación, puesta en marcha y continuación de su propia línea cosmética con los máximos estándares de calidad”.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

El marketing-mix es un marco de referencia para la toma de decisiones desarrollado por E. Jerome McCarthy en los años 60 que se define como el conjunto de herramientas que una organización utiliza para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado objetivo. Este modelo es considerado de los más duraderos y aceptados en marketing.

El objetivo de la realización de este análisis es conocer un poco como se sitúa la empresa analizada en las variables del marketing-mix. Esta estrategia también es conocida como las 4 P’s, de origen inglés esas 4 P’s se conocen como: Price (precio), Product (producto), Place (distribución) y Promotion (promoción).

A continuación, las analizaremos en relación a nuestra empresa de estudio desarrollándolas en profundidad.

**Figura 1:** Marketing Mix, Las 4 P’s




Fuente: escuela.marketingandweb.es/marketing-mix/

**Producto**

El producto es el medio por el que las organizaciones pueden satisfacer las necesidades de los consumidores; es un instrumento estratégico a largo plazo, ya que no se puede alterar de modo inmediato y requiere de planificación (Mestre, 2012). Supone el punto de partida de cualquier estrategia comercial.

Según Mestre (2012) la oferta del producto, desde la perspectiva del marketing, no consiste únicamente en el producto básico o los atributos meramente físicos sino también en los aspectos formales y añadidos que la acompañan. Así, y de acuerdo con los postulados de orientación al mercado (Jaworski y Kohli, 1990), definiremos el producto por los problemas que resuelve o las necesidades que cubre y no tanto por lo que es en sí mismo y de igual forma, para evitar la miopía comercial, afrontaremos su definición con una perspectiva amplia. Pero antes, comprobaremos la cartera de productos que ofrece MásQueBio.

En términos generales podemos definir sus productos como principalmente tangibles y de consumo destructivo.

Tomando como referencia la tienda online, podemos clasificar la oferta en 4 gamas:

- Alimentación: Ofrecen una opción BIO y ECO certificada con la variedad de ingredientes más demandados, y están especializados en comida e ingredientes para la alimentación macrobiótica o comida japonesa (lo más demandado por los clientes habituales). También ofrecen frutas y verduras de temporada, frescos selectos y productos de la colmena.

- Cosmética: Ofrecen las principales marcas nacionales y europeas con certificado natural BIO, junto a una cartera de ingredientes naturales también certificados, para la cosmética artesanal.

- Complementos: Como refuerzo a su oferta cuentan con las principales marcas nacionales y europeas de complementos alimenticios.

- Otras categorías.

La cartera de productos consta de cuatro gamas, cuarenta y cinco líneas y mil seiscientas dos referencias distribuidas de la siguiente forma (MásQueBio, 2020):

- Alimentación: 25 Líneas con 1158 referencias totales.

- Cosmética: 5 líneas con 40 referencias-

- Complementos: 9 líneas con 305 referencias.

- Otros: 6 líneas con 99 referencias.

Se trata de una cartera amplia y profunda, lo que permite adaptarse con mayor facilidad a los requerimientos o gustos del mercado, donde la alimentación es la categoría más numerosa suponiendo el 70% de las referencias totales. Los complementos alimenticios son productos complementarios a la alimentación, desde la perspectiva de marketing. Los productos de cosmética también lo son, pero en menor grado, pues también cubren las necesidades de bienestar y salud. Esto resulta en una cartera de productos diversa, pero con un elevado grado de complementariedad entre las distintas gamas.

Tras comprender mejor que clase de productos vende MásQueBio podemos crear la definición del producto usando la clasificación de Levitt (1980) como referencia. Según la misma, el producto total u oferta comercial global es el resultado de la suma de los atributos esperados por el cliente, los atributos adicionales que superan las expectativas y los atributos con potencial de atraer en base a posibilidades futuras.

De tal forma, su producto total está compuesto por un lugar (el ecomercado o tienda en términos genéricos) donde puedes adquirir todo lo necesario para alimentarte o cuidarte (producto esperado), cuyos productos son saludables y certificadamente sostenibles y que incluye servicios relacionados como pedido online, blog, recetas, atención al cliente, servicios de asesoramiento e incluso formación (producto aumentado). Todo ello otorgando el beneficio futuro de la salud o bienestar (producto potencial).

Según Mestre (2012) la diferenciación es "una estrategia de marketing que trata de resaltar las características del producto, sustanciales o simplemente accesorias, que pueden contribuir a que sea percibido como único. Esto se hace con el fin de crear una situación de monopolio en el mercado".

La diferenciación de MásQueBio puede resumirse en tres palabras: *natural*, *ecológico* y *saludable*.

Tal y como ellos explican en su web lo que les diferencia es que "MasQueBio mantiene una oferta actualizada en alimentos ecológicos, macrobióticas, cereales integrales, verduras, frutas frescas y alimentos sanos. Selección especializada de suplementos dietéticos, plantas medicinales y Cosmética natural BIO, unido a un asesoramiento nutricional personalizado".

Un elemento identificativo de gran importancia es la marca, que supone una diferenciación formal. Condensa la reputación de una empresa y conlleva una promesa, como consecuencia del valor simbólico de la marca los consumidores están dispuestos a pagar más por las preferidas. MásQueBio se encarga de ofrecer las marcas líderes a nivel nacional y europeo, tanto en alimentación como cosméticos y otros.

**Precio**

Desde la perspectiva del cliente, el precio de venta constituye la cantidad de recursos (generalmente en términos monetarios) que es necesario dar para adquirir un bien o servicio. Según la consideración de Kotler (2010; como se cita en Díez de Castro et al., 2008) y en un sentido amplio, el precio es la suma de todos los valores que intercambian los consumidores por los beneficios de tener el producto o el servicio.

En relación con el apartado anterior, podríamos decir que el precio es equivalente al valor en términos monetarios de la oferta comercial global menos los costes incurridos por el cliente para adquirirlo.

El precio es un instrumento táctico, puede modificarse con facilidad y rapidez. Es la única variable del marketing que proporciona ingresos y es un determinante directo de los beneficios. (Mestre, 2012)

Es una variable visible en el sentido de que es rápidamente comprendida por consumidores y competidores, es susceptible de una valoración directa. (Díez de Castro et al., 2008)

Tal y como afirman Díez de Castro et al. (2008), "en un contexto de enfoque de mercado cuanto mayor sea la importancia que atribuya el consumidor al precio en su proceso de decisión de compra, más relevante será el papel desempeñado por dicha variable dentro del programa de marketing-mix de la empresa".

Debido a lo expuesto las decisiones de marketing relativas a la política de precios son de las más críticas.

Es importante recalcar que, desde la perspectiva del análisis, la variable precio presenta varias dificultades en su mayoría relativas a la ausencia o difícil acceso a la información ya sea de los factores determinantes como puede ser coste o demanda, de los objetivos empresariales, del funcionamiento interno de la organización o de los criterios considerados y estrategias adoptadas (que suelen ser varias y simultaneas).

Por ejemplo, sabemos que los precios de MásQueBio son ligeramente superiores a los de otras tiendas ecológicas en León y que ofrece servicios adicionales que estas no ofrecen, en base a esto podemos asumir que se ha llevado a cabo una estrategia de precios similares a la competencia o precios primados.

De forma general y tomando como referencia la clasificación de las estrategias de precios de Mestre (2012), podemos asumir que:

- Los criterios o estrategias basados en el mercado, demanda o psicología del consumidor son preferibles debido al valor subjetivo de la sostenibilidad y la salud, atributos diferenciales clave.

- Los criterios o estrategias basados en la competencia necesitan ser contemplados debido a la creciente competitividad en este mercado.

- Los criterios o estrategias basados en los costes son los menos relevantes, pero determinan el nivel más bajo de precio.

De forma específica:

- Las estrategias de descremación son preferibles a las de penetración, debido al componente innovador y la sensibilidad al precio.

- Las estrategias de precios para líneas de productos suponen una perspectiva a contemplar debido a la posible interdependencia.

Los productos ecológicos tiene un valor añadido que los diferencia de los tradicionales y por ello los consumidores están dispuestos a pagar un Premium. En este caso particular, y como se señaló en el apartado de Producto, los atributos que suponen un valor añadido no son solo los certificados ecológicos o la sostenibilidad, sino también los servicios adicionales o la prospección de bienestar o salud.

Según Zhang et al. (2018) los consumidores actuales de productos ecológicos están dispuestos a pagar más por ellos, pero entre los potenciales clientes este Premium se ve de forma más desfavorable. Este mismo estudio llego a la conclusión de que los detallistas "lujosos" (en contraposición a grandes detallistas) tienen precios base mayores, lo que implica menores Premiums o incluso productos sin ese extra y a la vez permite una promoción más vistosa al poder llevar a cabo ofertas más atractivas.

Esta estrategia de precios diferenciales se aprecia en la oferta de MásQueBio y sus esfuerzos promocionales.

**Distribución**

En esta variable se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.

En el caso concreto de MásQueBio podemos decir que el proceso por el que el producto pasa desde los productores hasta el cliente final es complejo y extenso, esto es debido a que como se puede observar en su página web los productos que la empresa comercializa en sus diferentes tiendas son productos pertenecientes a otras marcas independientes a la empresa que los comercializa. Esto se puede observar claramente como lo especifica la empresa en su web donde nos dice lo siguiente: "Proveemos Productos de las mejores marcas líderes del mercado europeo e internacional. Frescos, frutas y verduras de temporada BIO, pastas integrales, legumbres, leches, bebidas vegetales, especias y condimentos- Aceites y grasas. Ingredientes únicos para preparar comidas japonesa y especialistas en macrobiótica. Germinados y micro greens. Marcas profesionales y líneas de productos de Cosmética Natural BIO Certificadas para el Cuidado y la higiene personal. Complementos alimenticios a base de extractos de plantas, vitaminas y minerales, multinutrientes, o novedades como las gotas de plantas, tinturas y fitoplexes, conforman el catálogo de MásQueBio" (MasQueBio, 2020).

Por ello, podemos decir que la distribución de MásQueBio se basa en ser un intermediario de otras marcas y los clientes, donde esta vende los productos a clientes que buscan este tipo de artículos de esas marcas que probablemente en otros lugares no podrían encontrar y que MásQueBio pone a su disposición de una manera sencilla y fácil de conseguir.

Los productos que vende esta empresa actuando como intermediaria son de las siguientes marcas: Biover, Purasana, Vivani, Bhealthy, VitaSil, Favrichon, Engel, ALB Gold, Cicioni, MundoNatural o My love My Life. Todas ellas son marcas de gran calidad en productos de alimenticios y cosmética macrobióticos y ecológicos de la que nuestra empresa de estudio actúa como intermediaria.

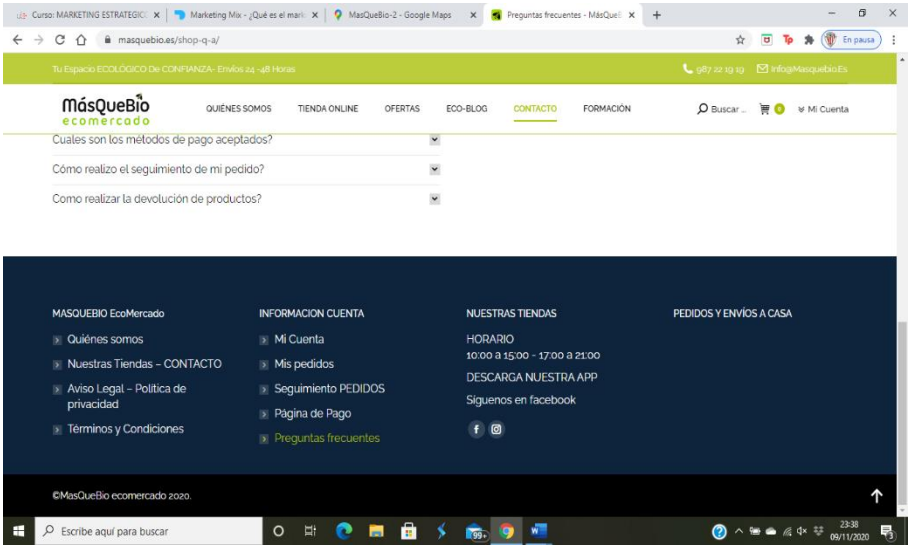
Una vez que hemos determinado que esta empresa actúa como intermediaria en la distribución en sus tiendas de productos de otras marcas líderes en el mercado, hay que decir que esta distribución se realiza a través de dos canales: físico y online.

En el plano de la distribución física de la empresa, esta se realiza a través de 2 tiendas físicas ubicadas a lo largo de la ciudad de León. En concreto, la primera de estas se ubica en la Calle Lope de Vega, donde podemos decir que se ubica la primera de las tiendas de la empresa. Y, la segunda tienda, la ubicamos en la Calle Fray Luis de León junto al Corte Inglés, siendo así un lugar también estratégico por la ubicación junto a este gran centro comercial que puede atraer a multitud de clientes que acudan a ambos sitios a la vez o que se sientan atraídos por su tienda al estar de paso.

En cuanto a la distribución online de la empresa, como se puede comprobar en su página web tiene un catálogo completo de los productos de venta online tanto alimentarios como cosméticos y de cuidado personal, todos ellos divididos por categorías para que sea más fácil para los clientes buscar en función a sus necesidades de compra sin necesidad de ver todo el catálogo, algo que se puede encontrar en casi cualquier web en la actualidad. Además, cuenta con diferentes filtros que hacen más sencilla su interacción.

A su vez, podemos observar en la web como la empresa cuenta con una tienda online para que los clientes puedan adquirir los productos a través de la web sin tener que desplazarse a la tienda física de la empresa. Esto puede ser beneficioso tanto para la gente de la propia ciudad que no quiere desplazarse a la tienda o no tiene tiempo para ello, o, para gente que no vive en la ciudad pero que está interesada en adquirir productos de estas tiendas y con ello no tienen la necesidad de desplazarse hasta la ciudad de León.

**Figura 2:** captura web MásQueBio




Fuente: Elaboración propia. (MásQueBio.es)

Para concluir, podemos decir que algo con lo que la empresa no cuenta en su web a disposición de forma sencilla y que quizás pueda ser un fallo son los pedidos y envíos. Esto es así, ya que a simple vista no tenemos la información de cuanto nos puede costar un pedido o cuanto puede tardar, sino que tenemos que buscar en preguntas frecuentes donde podemos leer lo siguiente: "Para pedidos a Península (España) los gastos de envío supondrán un incremento de 5,00€. Salvo que exista una promoción vigente o que el cliente disponga de un cupón promocional, los gastos de envío se aplicarán siempre a los pedidos tramitados independientemente del importe. En el caso de que el pedido incluya algún producto refrigerado, el coste del envío será de 14,95 €. El plazo de entrega habitual es de 24-72 horas laborables para todos los productos, dependiendo de la disponibilidad del stock. Durante los meses de verano, no se realizarán envíos a través de la tienda online de aquellos productos que requieran refrigeración" (MasQueBio, 2020).

Esto no lo encontramos a no ser que busquemos a fondo en la web y sería algo que debería aparecer junto al horario en un hueco que aparentemente viene para ello, pero aparece incompleto; o a la hora de entrar en la tienda online, ya que esto puede ser una barrera a la distribución que eche para atrás a la gente a la hora de comprar online en esta tienda al desconocer cuanto le costará hacerlo o lo que le va a tardar recibir su pedido.

**Promoción**

La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc.

En cuanto a la promoción de la empresa y de sus tiendas, desconocemos a fondo como lo realizan del todo, ya que no hemos conseguido su colaboración para prestarnos cierta información y es algo que hemos estudiado en base a lo que se puede observar en sus tiendas o en su página web. Podemos decir aun así que se trata de una promoción bastante escasa de las tiendas y de sus productos, y que, en la mayoría de casos, no recibirás publicidad o información acerca de estos lugares a menos que los busques expresamente, o que seas un consumidor habitual de estos productos y que realices búsquedas de los mismos de manera habitual.

Podemos analizar la promoción a través de su web y es que probablemente sea el lugar en el que más se vende la empresa. En esta web podemos destacar la información completa sobre las tiendas, su creación y su desarrollo en la actualidad donde podemos ver como son las tiendas, su decoración y distribución buscando así atraer al cliente de manera visual. La otra manera a través de su web de promocionarse es sin duda el apartado en la web dedicado exclusivamente a las ofertas.

Seguramente sea la mejor manera de promoción de la empresa y la que más clientes pueda atraer, ya que aquí podemos encontrar productos y ofertas que no encontramos en ningún otro lugar, ni en tienda física, y que es una grandísima manera de vender la marca tanto en la ciudad como en el sector en general donde con estas ofertas y promociones puede competir contra sus máximos rivales y destacar sobre ellos.

Otro método de la promoción de la marca sea en sus propias tiendas de distintas maneras. Una de ellas es claramente las ofertas que podemos observar si paseamos junto a sus tiendas algo que puede atraer a la gente a entrar a comprar a estas. Otro gran método es la decoración y la distribución de las tiendas donde se produce un gran atractivo tanto de las mismas como de los productos que estas venden lo que puede ser un atractivo para el público tanto habitual como potencial.

Para concluir con las tiendas, podemos decir que una gran estrategia de promoción planteada por la marca es la ubicación de las mismas en calles céntricas o en lugares con mucha concurrencia de posibles clientes, sobre todo en la segunda de sus tiendas. Esta, está situada junto al Corte Inglés de León siendo un gran sitio de paso para muchos posibles clientes y siendo a su vez un lugar de gran atractivo por su situación cercana a este gran establecimiento conocido por todo el mundo con lo que se puede asociar el propio gran centro con la tienda y viceversa haciendo así una gran campaña de promoción.

Finalmente, podemos decir que no es una empresa que se caracterice por hacer una gran promoción de sí misma fuera de sus tiendas o web, ya que apenas podemos encontrar referencias fuera de estas a la propia tienda como cartelería, folletos o anuncios en diferentes medios de la ciudad. Si podemos verla cuando realizamos búsquedas de productos con los que cuentan ellos que alguna, pero rara vez, suelen aparecer.

Aun así podemos destacar la participación de la misma en diferentes ferias y actividades realizadas en León donde se suelen exponer las diferentes empresas y productos leoneses con el fin de potenciar el comercio leonés y evitar la compra de productos en grandes superficies, pero aun así no suelen acudir, ya que estas ferias suelen ser de productos de León y como ya hemos comentado, sus productos no son de fabricación propia sino de venta de otras marcas con lo que a este tipo de ferias que se suelen realizar a menudo en la ciudad lo tiene complicado acudir.

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Qué atributos esperables podrían ser añadidos al producto presentado?

Uno de los principios del marketing más importantes es la flexibilidad o capacidad de adaptación ante los cambios externos y según Mestre (2012) una de las tendencias evolutivas relativas a los aspectos de responsabilidad/sostenibilidad es el aumento progresivo del umbral mínimo de expectativas (sostenibilidad esperable) debido al cambio en la formación y actitudes de los consumidores al respecto de los mismos.

**Cuestión 2. ¿**Cómo cambiaría la percepción de los clientes potenciales hacia el *Premium* por sostenibilidad?

Los productos ecológicos tiene un valor añadido que los diferencia de los tradicionales y por ello los consumidores están dispuestos a pagar un Premium. Según el estudio de Zhang et al. (2018) los consumidores potenciales de productos ecológicos ven de forma desfavorable el coste añadido en el que incurrirían, mientras que entre los clientes actuales este Premium se ve de forma más positiva. Tratándose de un producto que podríamos categorizar como "innovador" fomentar la primera prueba es fundamental, pues gran parte de la población es reacia al cambio y los prescriptores suponen figuras fundamentales en los procesos de difusión y adopción de los productos.

**Cuestión 3.** ¿Crees que la parte de la distribución de la empresa se realiza de manera correcta teniendo en cuenta el tipo de empresa que es y lo que vende?

Eesta pregunta es planteada sabiendo que se trata de una empresa que actúa como intermediario de otras marcas vendiendo los productos ecológicos y macrobióticos de estas, y que, además se trata de una empresa que trabaja fundamentalmente en un mercado local donde realiza una gran cantidad de ventas, pero teniendo también una versión expansionista fuera de la ciudad.

Además, hay que destacar también que en el apartado de la distribución online quizás podemos estar algo desinformados con el tema pedidos y plazos siendo algo importante y que puede condicionar su distribución y la percepción que tenemos de esta a la hora de opinar en la siguiente pregunta planteada.

**Cuestión 4.** ¿Se podría mejorar la promoción de la marca y de sus tiendas buscando un aumento del público potencial o se realiza ya de manera correcta?

Como ya se ha comentado, se conoce poco sobre la promoción de marca y de las tiendas, pero como ya sabemos la promoción física de la empresa es prácticamente nula sin apenas cartelería ni promoción en otros locales salvo en las tiendas físicas de la marca, ya que apenas participan en eventos desarrollados en la ciudad donde se premia más el producto local. En cuanto a la promoción online, como hemos podido comprobar se realiza a través de su web con su información y fotos y con sus diferentes ofertas en productos online, ya que poco más podemos conocer.

**Cuestión 5**. ¿Crees que aplicar una estrategia de precios primados puede ser buena o mala para la expansión e importancia del negocio?

Como ya se ha comentado anteriormente, la empresa aplica unos precios superiores a los de la competencia, pero esto puede ser, dependiendo del punto de vista, bueno o malo, ya que puede dar una imagen de mayor calidad de los productos o puede no atraer a la clientela por los elevados precios.

**Cuestión 6**. ¿Qué destacas y que cambiarias dentro del marketing mix de esta empresa?

Una vez analizada la parte del marketing mix de esta empresa y conociendo más a fondo su manera de llevar a cabo esta parte en la organización de la misma, se podría estar de acuerdo en todo lo que llevan a cabo o se podría buscar cambiar cosas dándole otro enfoque que potenciase su actividad.

## 4. CONCLUSIONES

Una vez estudiadas todas las partes del caso y analizadas bien las variables dentro de la empresa se pueden sacar diferentes conclusiones en función de la estrategia de marketing mix aplicada por la misma, ya que esta puede marcar mucho su actividad comercial.

Por un lado, podemos destacar su estrategia de precios primados o precios más elevados frente a la competencia, ya que, aunque esta estrategia puede en parte echar para atrás a mucha gente al ver los elevados precios, también le va a dar una imagen de calidad frente a la compañía al contar con precios más elevados que el resto de competidores, sobre todo dentro de la propia ciudad.

Aunque es una estrategia a destacar, tampoco sabemos a ciencia cierta si es la que aplican, ya que no hemos obtenido la suficiente información por parte de la empresa, pero es lo que creemos a simple vista con la comparación de sus precios frente a la posible competencia dentro del sector dentro de su mercado especifico.

Por otro lado, cabe destacar la parte de la promoción de la empresa. Creemos que es un punto a potenciar por parte de la misma, ya que se trata de una parte dentro de la estructura del marketing mix que no está prácticamente potenciada por la empresa y de la que podría obtener grandes resultados de la misma.

Esto lo podemos ver al no contar apenas la empresa con una promoción exterior de la misma, ya que como hemos analizado en su apartado correspondiente se limitan a promocionarse en los escaparates de sus tiendas y en su interior, y a través de su página web donde podemos decir que desarrolla su mayor fuerza dentro de la promoción de sus tiendas al exterior.

## BIBLIOGRAFÍA

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation the construct, research propositions, and managerial implications. Marketing Science Institute.

Levitt, T. (1980) Marketing Success Through Differentiation—of Anything. https://hbr.org/1980/01/marketing-success-through-differentiation-of-anything.

María Rosa Díaz Isabel, Carlos Díez de Castro Enrique, Javier Rondán Cataluña Francisco, & María Torralba Martínez José. (2008). Gestión de precios. ESIC.

Santesmases Mestre, M. (2012). Marketing: conceptos y estrategias. Ediciones Piramide.

Masquebio. (2020, 3 noviembre). MásQueBio - Tienda de productos ecológicos en León. Recuperado de https://masquebio.es/

Marketing Mix - ¿Qué es el marketing mix? | Glosario de. (2019). Recuperado de https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix

Zhang, D., Sogn-Grundvåg, G., Asche, F., & Young, J. A. (2018, May). Eco-Labeling and Retailer Pricing Strategies: The U.K ... https://www.researchgate.net/publication/325093332_Eco-Labeling_and_Retailer_Pricing_Strategies_The_UK_Haddock_Market.

# *Marketing Público*

# EXTREMADURA AVANTE, S.L.U. PRIMERA EMPRESA PÚBLICA CERTIFICADA COMO SOCIALMENTE RESPONSABLE DE LA REGIÓN DE EXTREMADURA (ESPAÑA)

**María Isabel Sánchez Hernández**
*(Universidad de Extremadura, España)*
**María Mercedes Galán Ladero**
*(Universidad de Extremadura, España)*
**Suziane Ferreira do Nascimento**

**RESUMEN:**

Este trabajo analizará el caso de Extremadura Avante que, en 2017, fue certificada por la Junta de Extremadura como empresa socialmente responsable, convirtiéndose en la **primera empresa pública** en obtener este reconocimiento en esta Comunidad Autónoma española. Esta empresa tiene la misión de prestar un servicio integral al tejido empresarial extremeño, con el fin de acompañar y potenciar todos los proyectos que aporten valor y creen riqueza sostenible con especial atención a los relacionados con los sectores considerados estratégicos en la región. Al ser galardonada como empresa socialmente responsable, Extremadura Avante puede ser considerada un ejemplo de buenas prácticas en una región cuyo sector industrial y empresarial se caracteriza por estar compuesto fundamentalmente por microempresas, fomentando, así, la competitividad de las mismas.

**ABSTRACT:**

This work will analyze the case of Extremadura Avante, which was certified by the Junta de Extremadura as a socially responsible company in 2017, becoming the first public company to obtain this recognition in this Spanish Autonomous Community. This company has the mission of providing a comprehensive service to Extremadura companies, in order to accompany and promote all projects that add value and create sustainable wealth, with special attention to those related to sectors considered strategic in the region. Extremadura Avante, as a socially responsible company, can be considered an example of good practices in a region whose industrial and business sector is characterized by being mainly composed of micro-enterprises, promoting their competitiveness.

## 1. INTRODUCCIÓN:

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), definida como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores" según el artículo 1 de la Ley 15/2010 de 9 diciembre, de Responsabilidad social empresarial en Extremadura, se ha extendido a todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas. En este trabajo, se analiza el caso de Extremadura Avante, una empresa pública que, en 2017, fue reconocida como empresa socialmente responsable por parte de la Junta de Extremadura, convirtiéndose, así, en la primera empresa pública de esta región española en recibir esta certificación.

Extremadura Avante, S.L.U., nace en 2010 y forma el grupo de empresas públicas constituido por la Junta de Extremadura cuya principal misión es la de asistir a este órgano en su política empresarial (Extremadura Avante, 2020a). En su informe de Responsabilidad Social de 2019, se señala que presta un servicio integral al tejido empresarial extremeño, con el fin de acompañar y potenciar todos los proyectos que aporten valor y creen riqueza sostenible en Extremadura, con especial atención a los relacionados con los sectores considerados estratégicos en la región (Extremadura Avante, 2020b). De este modo, Extremadura Avante es una empresa que se constituye con un fin social desde sus orígenes e implementa todas sus actividades sociales a través de las siguientes filiales:

- Extremadura Avante Servicios Avanzados a Pymes, S.L.U.
- Fomento Extremeño de Infraestructuras Industriales, S.A.U.
- Sociedad Gestora de la Ciudad de la Salud y la Innovación, S.A.U.
- Extremadura Avante Inversiones, S.G.C.E.R., S.A.
- Gestión de Estudios Mineros, S.A.U.

La agrupación de estas filiales permite que Extremadura Avante trabaje en 6 ejes de actuación a través de distintas áreas funcionales que exponemos en la Tabla 1.

**Tabla 1**. Áreas de actuación de Extremadura Avante

| | |
|---|---|
| **Financiación** | Se ofrece acompañamiento financiero mediante la particpación en el capital social de empresas, concesión de préstamos, avales y otras garantías. |
| **Infraestructuras** | Ofrecen soluciones de infraestructura para la ubicación de empresas y venta de suelo. |
| **Internacionalización** | Servicios y herramientas de apoyo para incentivar e incrementar la exportación y competitividad de las empresas. |
| **Emprendimiento** | Asesoramiento especializado y acompañamiento empresarial en proyectos empresariales en cualquier fase. |
| **Innovación** | Servicios integrales de atención, búsqueda de financiación y acompañamiento para proyectos innovadores para contribuir a la transformación del modelo productivo extremeño. |
| **Comercialización** | Acompañamiento a los comerciantes extremeños con medidas orientadas a mejorar su capacidad competitiva. |

Fuente: Elaboraración propia a partir de los datos encontrados en [https://www.extremaduraavante.es/extremadura-avante/], a fecha 14/10/2020.

Los servicios descritos en la Tabla 1 son el resultado del análisis de una serie de necesidades que han sido detectadas a lo largo de la existencia de este organismo público y sus antecesores. Estas necesidades son propias de regiones clasificadas como Objetivo 1 (tal y como es el caso de la región de Extremadura). Según señala el Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección General de Fondos Europeos de España, las regiones Objetivo 1 constituyen la principal prioridad de la política de cohesión de la Unión Europea a través de los Fondos Estructurales que se destinan a la recuperación de las regiones más desfavorecidas, con un Producto Interior Bruto (PIB) inferior al 75% de la media comunitaria (Ministerio de Hacienda, 2020).

Esta clasificación se corrobora aún más si tenemos en cuenta que, según los datos que expone el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MICT) de España, el 96,49% del tejido empresarial extremeño está compuesto por microempresas. La Comisión Europea, en su *Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme* de septiembre 2019, define a las microempresas como aquellas que "ocupan a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros". Además, según señala el MICT de España, las microempresas se suelen caracterizar por tener carencias en sus instrumentos de gestión y una escasa inversión en tecnologías que les dificultan la competitividad en los mercados (MICT, 2019).

Si a los datos anteriores les incluimos los efectos devastadores del Covid-19, tenemos a una región que también ha sufrido sus consecuencias. En este sentido, la pandemia que asola el mundo ha repercutido negativamente en el índice de cifras de negocios en el sector industrial de Extremadura, que ha pasado de 6,6% en julio de 2019 a -11,6% en el mismo periodo de 2020, según las últimas cifras facilitadas por el Instituto Nacional de Estadística. Estas cifras se traducen en una disminución de las transacciones en el sector industrial, pudiendo afectar negativamente a importantes variables

económicas como puede ser la tasa de empleo y, consecuentemente, producir un mayor empobrecimiento de la sociedad extremeña.

Así, al recibir la certificación de empresa socialmente responsable en 2017, Extremadura Avante no solo se afianza como una organización que vela por el cumplimiento de una serie de valores éticos introducidos en sus procesos y que permiten que los mismos actúen de forma respetuosa tanto con su entorno como con el personal que la compone, sino que, además, se establecerá como un instrumento público cuyas actuaciones servirán de soporte para minorar los impactos negativos originados por las circunstacias vigentes, así como mejorar la competitividad del tejido empresarial extremeño hacia el desarrollo industrial y empresarial de la región, tal y como se puede apreciar en los hitos que expone en su propia página web que se muestran en la Imagen 1.

**Imagen 1**. Web oficial de *Extremadura Avante*




Fuente: [https://www.extremaduraavante.es/extremadura-avante/], a fecha 10/10/2020.

## 2. DESARROLLO DEL CASO:

### 2.1. Extremadura, región socialmente responsable

Conscientes de la importancia que la RSE ha ido ganando en el seno de otras naciones europeas y que ha sido abordada de forma más explícita en la UE desde la cumbre de Lisboa de 2000, los poderes públicos de la Junta de Extremadura y los agentes económicos y sociales elaboraron la Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de RSE en Extremadura. Esta ley determina la calificación de empresas socialmente responsables en la región a todas aquellas que se sometan de forma voluntaria a una evaluación que mida el cumplimiento de una serie de elementos establecidos en los artículos 4 y 5. Estos elementos, que a su vez se subdividen en diversos apartados, son los siguientes: ética y valores de la empresa, recursos humanos y recursos laborales, medio ambiente, relación social de la empresa y tratamiento responsable de la información y la comunicación.

Tal y como se indica en el artículo 2 de la ley 15/2010, de 9 de diciembre, los ámbitos de aplicación de la misma son dos: "las empresas que desarrollen su actividad en la Comunidad Autónoma de Extremadura" y "los poderes públicos extremeños y la Administración de la Comunidad Autónoma en tanto que la entidad contratante, consumidora, inversora, empleadora y prestadora de servicios" (Ley 15/2010 de 9 de diciembre de RSE de Extremadura), lo que denota un especial interés de los poderes públicos en que sus organizaciones estén bajo los auspicios de una normativa común que vele por el respeto a todos los principios que abrange la RSE en todas sus esferas.

También en el ámbito académico, encontramos estudios en Extremadura como el de Sánchez-Hernández y Gallardo-Vázquez (2013), que concluyen que la RSE incide directamente en el éxito de las pequeñas empresas y también indirectamente, porque incide en la innovación, potenciando su efecto. Esto muestra cómo la adopción de políticas de RSE puede considerarse un factor estratégico para el éxito competitivo de las empresas extremeñas. Otro estudio que destacar es el de Sánchez-Hernández *et al.* (2020), que se centra en el análisis de la importancia de que organizaciones públicas también se sometan a los criterios de la RSE, con el fin de generar una mejor imagen ante sus agentes de interés, a través de la incorporación de principios de transparencia, eficiencia, productividad y responsabilidad.

Así, es evidente la preocupación tanto del sector privado como del público por cuestiones relacionadas con la RSE como una clara fuente generadora de ventajas competitivas que podrían, incluso, extraer Extremadura de la "lacra" de región poco desarrollada.

### 2.2. Extremadura Avante

Los principales objetivos de este trabajo son presentar a Extremadura Avante como la primera empresa pública socialmente responsable en la región extremeña y exponer este caso de buenas prácticas entre las demás organizaciones

públicas y privadas de su entorno. Esta certificación puede ayudar a fortalecer la imagen de la empresa en la región, ya que dota a la organización de una serie de principios de RSE que podrán beneficiar a sus grupos de interés, directa o indirectamente, al tratarse de una organización prestadora de servicios públicos, así como por su carácter de empresa que consume, emplea, invierte, realiza contrataciones y, finalmente, se relaciona con otras empresas de la región.

### 2.2.1. La RS de Extremadura Avante

Los países desarrollados, conscientes de la importancia de mejorar la imagen de su gestión pública ante la sociedad, han llevado a cabo reformas importantes en sus políticas apostando por una mayor transparencia y responsabilidad, así como eficiencia y productividad. En este sentido, se puede decir que la RSE puede ayudar a reestablecer la confianza de los ciudadanos, en concreto de los extremeños, en sus organismos públicos (Sánchez-Hernández *et al*., 2020).

Pensando en todos los beneficios provenientes de la RSE, en 2017, Extremadura Avante se presentó como una posible candidata a recibir el certificado emitido por la Junta de Extremadura y, al ser refrendada, se ha convertido en la primera empresa pública en obtener la certificación de empresa socialmente responsable. Para la obtención de este certificado, la empresa tuvo que pasar por el procedimiento elaborado a partir de la Ley 15/2010, de 9 de diciembre de responsabilidad social empresarial en Extremadura y del Decreto 110/2013 de 2 de julio, por el que se crea el Consejo Autonómico para el fomento de la responsabilidad social de Extremadura de la Oficina de RSE.

Cuando una empresa se compromete a cumplir con los principios de la ética empresarial acaba ganando, casi de forma automática, una mejora en su reputación de cara a la sociedad (Sánchez-Hernández *et al*., 2020). Esta estrategia debe nacer desde dentro hacia fuera, es decir, a partir del desarrollo de las personas que la componen, con el fin de alcanzar a todos los grupos de interés con los cuáles se relaciona. En una empresa pública esta estrategia no debe ser diferente y, además, si tenemos en cuenta que en este tipo de organizaciones debe primar la ejemplaridad, la preocupación con la reputación se hace aún más latente. Así, antes de recibir el certificado de Empresa Socialmente Responsable, Extremadura Avante ya contaba con la Certificación del Sistema de Gestión Ética desde 2015. Esta certificación establece las premisas del propio código ético de la organización y recoge el compromiso de Extremadura Avante con los principios de la ética empresarial y la transparencia en todos los ámbitos de actuación dirigidos a garantizar el comportamiento ético y responsable de todos sus empleados en el desarrollo de sus actividades (Extremadura Avante, 2015).

Por tanto, la certificación de Extremadura Avante como empresa pública socialmente responsable solo refuerza el compromiso que la organización lleva años ofreciendo a sus grupos de interés, repercutiendo, de este modo, en el conjunto de la sociedad extremeña, repartiendo riqueza y favoreciendo directamente a la sostenibilidad social y medio ambiental de la comunidad, a través de sus valores éticos expuestos en la Tabla 2.

En este sentido, los valores presentados en la Tabla 2 se ven materializados a través de las distintas acciones llevadas a cabo por las ya mencionadas áreas funcionales de la organización. De este modo, según el Informe de RSE elaborado por Extremadura Avante en 2019, la organización busca que todas sus acciones respeten las necesidades de sus principales grupos de interés y se relaciona con éstos de la siguiente forma:

**a) Clientes.** Las actuaciones de Extremadura Avante impactan a su público objetivo a través de:

- Página web con tecnología responsive, es decir, que se adapta al ancho de cualquier dispositivo, y que, además, es accesible a cualquier persona con deficiencias visuales o auditivas.
- Encuestas de satisfacción de servicios al finalizar cada acción.
- Jornadas Informativas en las cuáles los técnicos se disponen a "desgranar" todas las características de convocatorias de ayudas, con el fin de fomentar la participación del mayor número posible de posibles beneficiarios.
- Newsletter Informativo. A través de la suscripción a la newsletter, el interesado recibe de forma regular todas las novedades publicadas en la agenda de actividades de la empresa.

**b) Empleados:** Cabe destacar que Extremadura Avante, con el objetivo de adaptarse a las necesidades de sus recursos humanos, ha implantado medidas de conciliación de la vida laboral y familiar, dado que posee una plantilla en la que el 65% son mujeres y el 66% de los trabajadores tienen a su cargo a hijos (Bernal, 2017). Extremadura Avante apuesta por una comunicación más fluida con su personal a través de las siguientes herramientas:

- Newsletter Interno: Una vez a la semana los empleados reciben un newsletter que les informa sobre temas de interés o novedades internas.
- Intranet: A través de la intranet del grupo empresarial ofrece una serie de herramientas de comunicación para facilitar algunas tareas diarias, manteniendo informados a los trabajadores de las novedades surgidas en la

empresa y su situación. Esta aplicación está diseñada como una extranet, pues se puede acceder a ella desde cualquier punto geográfico a través de internet.

- Encuesta de clima laboral: Se realiza de forma regular encuestas de satisfacción con el fin de medir el clima laboral de sus trabajadores.

**c) Proveedores:** Para facilitar la relación con las empresas proveedoras, Extremadura Avante ha creado un apartado en su web denominado Zona Empresa para la recepción de facturas y reducción del periodo medio de pagos a menos de 30 días. Es importante indicar que todos los procesos de contratación emitidos por la empresa incluyen cláusulas sociales y medioambientales. Éstas responden a tres ejes fundamentales: laborales, sociales y medioambientales, con el fin de fomentar el empleo estable y de calidad, impulsar cláusulas de igualdad de género y lucha contra la morosidad, además de introducir aspectos para compensar las emisiones de $CO_2$.

**d) Sociedad:** Para estrechar su relación con la sociedad, la organización pone a disposición dos instrumentos:

- Puntos de Acompañamiento Empresarial donde ofrece atención personalizada y jornadas informativas a todas aquellas personas/empresas que necesiten asesoramiento en cualquier fase de su emprendimiento.
- Zona Empleo: En la web de Extremadura Avante se puede encontrar fácilmente el apartado de Zona Empleo, donde se hace pública todas las ofertas de trabajo junto a las bases de convocatoria y selección.
- Inversiones: Extremadura Avante dará prioridades a inversiones en proyectos sostenibles tanto de carácter social como medio ambiental.

**e) Administración:** Relación fluida con la Junta de Extremadura y Asamblea de Extremadura, que ejercen controles periódicos de las acciones llevadas a cabo por Extremadura Avante.

**Tabla 2**. Valores éticos de Extremadura Avante

| | |
|---|---|
| **SERVICIO INTEGRAL** | El acompañamiento integral y sostenido en el tiempo le permite conocer los proyectos empresariales a fondo, por lo que, además de detectar necesidades latentes, Extremadura Avante puede prestar servicios a medida. |
| **SOSTENIBILIDAD** | Este acompañamiento a las empresas a lo largo de toda su trayectoria permite a Extremadura Avante a participar durante largos periodos de tiempo en ellas. Se dan preferencias a proyectos estratégicos que reflejan una mayor preocupación por el futuro de la región y la riqueza sostenible, desde el punto de vista económico, social y medioambiental. |
| **COMPROMISO** | La organización está totalmente comprometida con Extremadura, con las personas emprendedoras y las empresas; su desarrollo industrial y empresarial, así como la actualización permanente y la difusión del conocimiento. |
| **TRANSPARENCIA** | Gestión de los recursos públicos bajo criterios de máxima eficacia y eficiencia. Se fomenta la toma de decisiones orientadas a los clientes y a los resultados, sin menoscabo de las funciones de un servicio público, garantizando el acceso a la información con arreglo a los máximos estándares éticos y buen gobierno corporativo. |
| **EXCELENCIA** | Se garantiza la excelencia como uno de los pilares estratégicos en el desarrollo de todas las actividades implementadas, buscando siempre la mejora continua y el rigor ético y técnico. |
| **RSE** | Contribución real al desarrollo de Extremadura, a través del ejercicio de nuevas prácticas empresariales que permitan un desarrollo sostenible y respetuoso con los aspectos económicos, sociales y medioambiente, siendo referente de Responsabilidad Social Empresarial en la región. |

Fuente: Elaboración propia a partir de la web [https://www.extremaduraavante.es/wp-content/uploads/2019/05/2019-05-28-Codigo-Etico-Ed-03.pdf], a fecha 12/10/2020

### 2.2.2. Principales Indicadores de ejecución de acciones

Extremadura Avante, tal y como se expone en este caso, ya nace con una función claramente social. El impacto de sus acciones recae sobre la sociedad a través de las empresas de la región y la materialización de sus actividades se puede medir a través de los fondos gestionados por la organización que alcanzan a los beneficiarios desde varias formas. Así, en la Tabla 3, veremos algunos resultados concretos de las actuaciones llevadas a cabo por la empresa en el año 2019 en cuanto a variables económico-sociales.

El origen de los fondos para la financiación de los objetivos de inversión presupuestados en las distintas áreas proviene fundamentalmente de tres instrumentos de financiación: la aportación vía transferencias nominativas de la Comunidad Autónoma, fondos europeos y recursos propios de la organización.

En cuanto a Indicadores Medioambientales, en el informe de Responsabilidad Social de Extremadura Avante de 2019, se expone datos tales como el consumo energético y de agua, obedeciendo así al principio de transparencia que cualquier empresa comprometida con los principios de RSE debe obedecer. Este informe también señala la importancia de disminuir las emisiones de $CO_2$ a la atmósfera debido la combustión producida por la flota de vehículos contratada por la empresa, incluyendo cláusulas que aborden esta cuestión en las contrataciones con las concesionarias.

**Tabla 3**. Indicadores Económico-Sociales

| | |
|---|---|
| **Área de Financiación** | -Las inversiones totales del área Avante Finanzas ascienden a 7,6 Millones de Euros.<br>-Gestión de 17,8 Millores de Euros provenientes de Fondo Jeremie I como un fondo de garantía para empresas en fase de expansión, consolidación o emprendimiento en colaboración con entidades financieras. |
| **Avante Infraestructuras** | Las inversiones totales para 2019 ascendieron a 8,5 Millones de Euros a través de las siguientes actuaciones:<br>-Ciclo integral del agua en Expaciomérida.<br>-Actuaciones de infraestructuras industriales en formato de parques empresariales y polígonos industriales.<br>-Equipamiento edificio Bioincubadoras. |
| **Avante Servicios Avanzados a Pymes:**<br><br>**Internacionalización**<br>**Innovación**<br>**Emprendimiento** | Las inversiones totales aprobadas en el 2019 del área funcional Avante Servicios Avanzados a Pymes ascendieron a 9,59 millones de Euros en los siguientes planes de Actuación:<br>-Programa Internacionalización: 7,58 millones de euros<br>-Programa Emprendimiento: 1,22 millones de euros<br>-Programa Innovación: 0,30 millones de euros<br>-Atracción de inversiones: 0,15 millones de euros<br>-Programa operativo de cooperación transfronterizo España – Portugal (POCTEP): 0,34 millones de euros |

Fuente: Elaboraración propia a partir de los datos encontrados en el Informe de Responsabilidad Social de Extremadura Avante 2019

### 2.2.3. Desarrollo de acciones de Comunicación en Extremadura Avante

En la sociedad actual, tan importante es llevar a cabo acciones como las que realiza Extremadura Avante como comunicar estas actuaciones ante la sociedad. Del mismo modo, al tratarse de una empresa pública, el principal objetivo de la estrategia de comunicación de Extremadura Avante es alcanzar al mayor número posible de empresas de la región para que puedan verse beneficiadas de los servicios de esta organización y, así, mejorar su competitividad.

De este modo, la organización nos ha informado directamente que para la difusión de todas las acciones de Extremadura Avante cuentan con su propio Departamento de Comunicación. Así, la diseminación de cualquier noticia o novedad se hace de forma patronizada entre distintos medios utilizados y que son fácilmente encontrados con simplemente hacer una pequeña investigación en internet. Los principales medios de comunicación de la organización son:

- La Newsletter de Extremadura Avante, ya mencionado anteriormente, da la posibilidad de que el interesado se pueda suscribir para recibir, de forma regular, todas las novedades publicadas en la agenda de de actividades de la empresa.
- Cuenta profesional en las principales Redes Sociales[55]:
  - LinkedIn: 6.561 seguidores.
  - Instagram: 628 seguidores.
  - Facebook: 5.015 seguidores.
  - Twitter: 9.503 seguidores.
  - Youtube: 846 suscriptores.
- Notas de prensa en su propia web y en periódicos de tirada regional.
- Entrevistas en radios y televisiones regionales.

En la Imagen 2, se puede apreciar el perfil Extremadura Avante en la plataforma LinkedIn.

**Imagen 2.** Perfil oficial de LinkedIn de Extremadura Avante

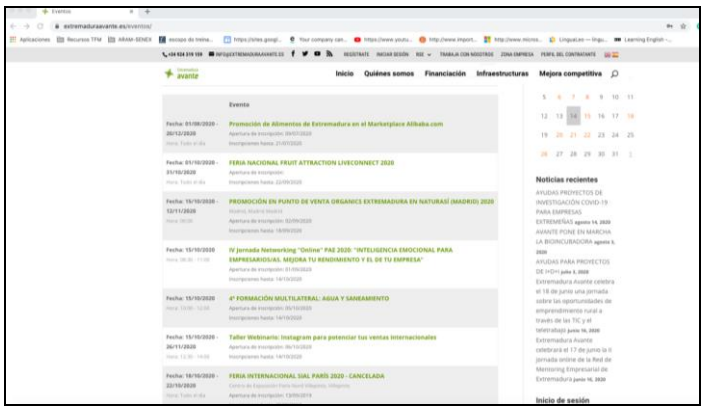



[55] Datos de seguidores obtenidos a fecha 11/11/2020.

Fuente: [https://www.linkedin.com/company/extremadura-avante/], a fecha 14/10/2020.

Cabe destacar, además, que Extremadura Avante cuenta en su web con la Agenda de Eventos donde agrupa todas las convocatorias de acciones por fechas de realización y cualquier interesado puede acceder a través de un solo "click" a todas las actividades organizadas por la empresa (Imagen 3).

**Imagen 3.** Apartado de "Eventos" de la página web oficial de Extremadura Avante




Fuente: [https://www.extremaduraavante.es/eventos/], a fecha 12/10/2020

En esta agenda, se puede apreciar los distintos tópicos con los que trabaja Extremadura Avante, desde jornadas y talleres formativos hasta convocatorias de participación en ferias y misiones internacionales, entre otros.

En los últimos meses, esta agenda ha sufrido una interesante adaptación, ya que todas las acciones presenciales, que antes solían tener lugar físicamente en la Sede Social de la empresa en Mérida, ahora se están realizando de forma virtual. Extremadura Avante ha tenido que "virtualizarse" y, de este modo, ha evitado que las adversidades vigentes frenaran muchas de las acciones que tenían previstas.

## 3. PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN:

**Pregunta 1.** ¿Qué beneficios obtiene una empresa pública al certificarse como una empresa socialmente responsable?

- Reputación: Se suele decir que la *Responsabilidad Social Empresarial es realidad, y la reputación es percepción*. De este modo, es necesario asentar las bases sólidas con acciones socialmente responsables para que la sociedad perciba los resultados de estos esfuerzos. La comunicación eficaz de esos logros impulsará su mayor diseminación y dará mayor consciencia social de su existencia y objetivos.

- Beneficios públicos sociales: Gestión eficaz de los recursos públicos existentes con la confianza de que su reparto se esté realizando a través de una empresa con credibilidad y responsabilidad garantizados.

- Beneficios para las empresas privadas: Prestar servicios de apoyo de forma eficiente y gratuita en diversas áreas de interés empresarial y servir de ejemplo de gestión eficiente en sus procesos.

**Pregunta 2.** ¿Se ha comunicado eficazmente el caso de éxito de Extremadura Avante como primera empresa pública a ser galardonada como empresa socialmente responsable de cara a dar ejemplo a otras organizaciones?

Se ha realizado la búsqueda en el principal buscador de internet, Google, y el resultado de esta breve investigación nos ha indicado que esta certificación solo ha salido en los siguientes medios y en las siguientes fechas: El Periódico Hoy (03/05/2017) / La Crónica de Badajoz (04/05/2017) / La propia página de Extremadura Avante (03/05/2017) / El Periódico de Extremadura (04/05/2017) / Europa Press (08/05/2017)

Lo que nos indica que, pese a ser un premio de alta relevancia para la región, no se ha explotado lo suficiente en los medios en los siguientes días tras la primera publicación. La buena explotación de este tipo de reconocimiento podría haber brindado a la región de un cierto prestigio y reputación, así como servir de ejemplo a otras comunidades autónomas con organismos homólogos.

**Pregunta 3.** ¿Se puede decir que ha habido "un antes y un después" tras esta certificación en beneficio de esta región?

Todavía es muy pronto para obtener una visión global de los beneficios de la RSE de Extremadura Avante para la región. Este tipo de medidas no suelen ser automáticas y, teniendo en cuenta que el año de reconocimiento fue 2017, no podemos materializar en gran medida el reflejo de las actuaciones de Extremadura Avante en la sociedad.

No obstante, al analizar el apartado 2.2.2. Principales Indicadores de ejecución de acciones, podemos ver a una entidad comprometida con la sociedad a través de la gestión eficaz de los fondos obtenidos y que se dirigen a actividades que impactan directamente a la sociedad a través de sus empresas.

## 4. CONCLUSIONES:

Extremadura Avante nace de la necesidad de impulsar el desarrollo empresarial de una región cuya principal característica es la baja competitividad de sus empresas clasificadas mayoritariamente como microempresas. En este contexto, el fomento del sector público como eje de apoyo al sector privado se ha convertido en uno de los principales desafíos actuales, ya que el dinamismo de la economía va a depender, en cierta medida, de actuaciones llevadas a cabo por actores públicos que deben intervenir generando oportunidades e inyectando recursos a las empresas. Además, este órgano puede ayudar a minorar los impactos negativos de ciertas eventualidades sociales y económicas ajenas a las actividades del tejido empresarial, así como servir de empuje hacia medidas convergentes a políticas empresariales de regiones o países más desarrollados.

Tras la exposición del caso de Extremadura Avante, su compromiso con la mejora competitiva del tejido empresarial extremeño y, además, después de exponer estudios que indican que empresas que adoptan criterios de RSE pueden obtener mejoras significativas en su reputación, podemos concluir que Extremadura Avante es claramente un caso de buenas prácticas para su entorno.

La razón de ser de una empresa pública no es la búsqueda de beneficios económicos propios, sino que su existencia dependerá de la importancia de sus acciones ante la sociedad. Así, podemos decir que una empresa pública, que es consciente de su papel como actor socialmente responsable, busca que sus servicios impacten de forma directa y positiva tanto en sus grupos de interés internos como externos.

De esta manera, no se podrá medir el impacto de la incorporación de políticas de RSE en los beneficios económicos de una empresa pública, pero sí en cómo sus servicios ayudan a mejorar estos beneficios en las empresas con las que trata.

La búsqueda de competitividad propia se queda en un segundo plano, dando paso a un objetivo mucho más solidario, que es el de impulsar la competitividad industrial y empresarial entre sus “clientes” y esta es la conclusión más importante que se pretende extraer de este trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA:

Comisión Europea (2019). Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme http://publications.europa.eu [acceso 11/11/2020].

Extremadura Avante (2017). La Junta de Extremadura certifiva a Avante y a otras cinco empresas más como socialmente responsables. Comunicado de prensa, 2 de mayo de 2017. Recuperado de: https://www.extremaduraavante.es [acceso 11/11/2020].

Extremadura Avante (2020a). Extremadura Avante. Disponible en www.extremaduraavante.es [acceso 13/11/2020].

Extremadura Avante (2020b). Informe de Responsabilidad Social Empresarial de Extremadura Avante 2019. Disponible en www.extremaduraavante.es [acceso 13/11/2020].

Extremadura Avante (2020c). Código Ético de Extremadura Avante. https://www.extremaduraavante.es/wp-content/uploads/2019/05/2019-05-28-Codigo-Etico-Ed-03.pdf[acceso 11/11/2020].

Gallardo Vázquez, D., & Sánchez Hernández, M. I. (2013). Análisis de la Incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la Innovación. Universia Business Review, 2(38), 14-31.

Instituto Nacional de Estadística (2020). Estadísticas Territoriales Índice de cifras de negocios. Industria. Región de Extremadura (España). Disponible en https://www.ine.es [acceso 11/11/2020].

Ley 15/2010 de 9 de diciembre de Responsabilidad Social Empresarial de Extremadura. Boletín Oficial del Estado, 27 de diciembre de 2010 páginas 107269 a 107283.

MICT, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, (2019). Estructura y Dinámica Empresarial en España. Disponible en https://industria.gob.es [acceso 11/11/2020].

Ministerio de Hacienda (2020). La política regional y sus instrumentos. www.dgfc.sepg.hacienda.gob.es [acceso 11/11/2020].

Sánchez-Hernández, M.I.; Aguilar-Yuste, M.; Maldonado-Briegas, J.J.; Seco-González, J.; Barriuso-Iglesias, C.; Galán-Ladero, M.M. (2020). Modelling Municipal Social Responsibility: A Pilot Study in the Region of Extremadura (Spain). *Sustainability*, *12*, 6887.

# ESTAR VIVO ES VOLVER A FABRICAR EMOCIONES

**Carmen Hidalgo-Alcázar**
*Universidad de León (España)*
**César Sahelices Pinto**
*Universidad de León (España)*

**Eduardo Burgaleta González**
**Bautista Cancelo Gnavi**
**Jorge Solana Rodríguez**

**RESUMEN:**

La Consejería de Turismo de la Junta de Andalucía es una institución pública que se encarga de velar por los intereses de dichas actividades ya que tienen gran importancia por el empleo que generan y su capacidad de arrastre sobre otras actividades económicas. Los elementos punteros del turismo andaluz son el clima, la cultura, la riqueza paisajística y la buena relación calidad-precio.

La acción de marketing que se lleva a cabo es un spot publicitario protagonizado por Antonio Banderas, que tiene como fin principal atraer a los turistas para hacer escapadas a la zona de Andalucía. Es una campaña llena de sentimiento y esperanza después de tantos meses de incertidumbre y que busca que este sector salga adelante después de la pandemia.

**ABSTRACT:**

The Ministry of Tourism of the Junta de Andalucía is a public institution that is responsible for ensuring the interests of these activities since they are of great importance due to the employment they generate and their ability to carry over other economic activities. The leading elements of Andalusian tourism are the climate, the culture, the rich landscape and the good value for money.

The marketing action that is carried out is an advertising spot starring Antonio Banderas, whose main purpose is to attract tourists to make trips to the Andalusia area. It is a campaign full of sentiment and hope after so many months of uncertainty and that seeks for this sector to move forward after the pandemic.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Junta de Andalucía es una institución pública que lucha por el bienestar, salud y felicidad de todos los ciudadanos y aquellas personas que pasen por sus territorios.

Andalucía es una comunidad autónoma española situada al sur de la península Ibérica, cuya capital es Sevilla. En total, tiene una superficie de 87.597 km2 y 8.379.820 habitantes. Tiene una gran cantidad de kilómetros de costa (casi 900km) con grandes montañas (Figura 1), donde destaca el Mulhacén por su gran altura, y por lo que es mayormente conocido es por sus horas de sol, así como también por sus temperaturas, en torno a los 17º medios durante todo el año.

**Figura 1.** Paisaje de Andalucía



Fuente: [https://www.youtube.com/watch?v=L5HINlDlbLg], a fecha 31/10/2020

Por todas estas características, Andalucía destaca tanto en España como en Europa por un lugar donde descansar y pasar unas muy buenas vacaciones de verano, recargar las pilas, ya sea en un entorno juvenil como familiar, gracias a que sus 5 aeropuertos internacionales suponen una gran facilidad de movilidad. También su gran variedad hotelera y buenos servicios ofrecidos a la vez de la gran cantidad de ofertas encontradas, ponen en bandeja la entrada de turistas en el territorio.

Otro aspecto por el cual llegan a esta comunidad grandes cantidades de personas, es para empaparse y conocer toda la cultura andaluza, sus grandes monumentos y tradiciones propias de esta región.

Después de todos los problemas ocasionados por el COVID-19, tanto directos como indirectos, desde la Junta de Andalucía (Figura 2) se busca incentivar el motor de su economía, el turismo, en este caso nacional, ya que el internacional tiene muchas más pegas por temas sanitarios, así como frenos legales por culpa de la nueva enfermedad. Por esto mismo, se busca motivar a la gente a que acuda a esta comunidad a disfrutar de unas vacaciones saludables, soleadas y bonitas en Andalucía.

**Figura 2.** Logo de la Junta de Andalucía

Junta de Andalucía

Fuente: [https//:www.juntadeandalucia.es], a fecha 31/10/2020

## 2. DESARROLLO DEL CASO:

Este caso se va a centrar en torno al vídeo publicitario de Antonio Banderas sobre Andalucía, intentando, mediante un símil con su tierra, que vuelva el turismo después de la pandemia mundial del COVID-19 (Figura 3). Se busca la sensibilización del público haciendo notar cómo todos hemos pasado por el mismo problema de corazón que él sufrió al estar en esta crisis global.

**Figura 3**. Fragmento spot publicitario..




Fuente: [https://www.youtube.com/watch?v=L5HINlDlbLg], a fecha 02/11//2020

El anuncio recuerda el ataque al corazón sufrido por Antonio Banderas hace unos años y la sorpresa que se llevó en su día cuando una enfermera le preguntó por qué creía que la gente decía "te quiero con todo mi corazón". La enfermera le explicó que el corazón es el almacén de nuestros sentimientos y que cuando tenemos una experiencia traumática, volver a fabricar emociones y sentimientos es la única manera de darle la vuelta a la situación. De esta forma, hace un símil entre su ataque al corazón y la situación de confinamiento que pudimos vivir todos. La solución para volver a estar vivos reside en volver a fabricar emociones gracias a las personas que amas, la buena gente, pasear y sentir el sol y el mar, Andalucía, tu tierra, su arte, su alegría.

**Andalucía.**

Para poder entender correctamente cómo funciona dicha entidad, primero es conveniente saber qué territorios abarca así como sus características principales, ya que es a partir de ellas que se podrá ver con mayor facilidad el modo de acción de la Junta.

**Figura 4**. Andalucía.

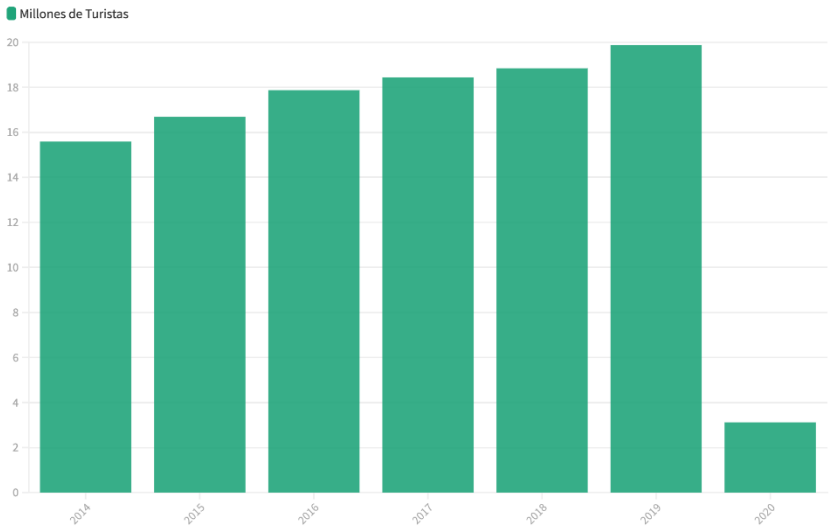


Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Andaluc%C3%ADa], a fecha 02/11/2020

Andalucía se encuentra al Sur de la península Ibérica en España (Figura 4), donde el sol y las playas abundan, la temperatura media anual es alta, lugares de desconexión, descanso vacaciones, un lugar en el que disfrutar y pasarlo bien sin dejar de aprender culturas.

Uno de los aspectos más importantes por lo que podemos ver y se ha mencionado, es el turismo, núcleo de la economía local de la zona, llegando a recibir a un total de 32,5 millones (treinta y dos coma cinco millones) de turistas en el año 2019 con un gasto promedio de en torno a 1.000€ (mil euros) por persona.

**Figura 5**. Millones de turistas del 2014-2020 en Andalucía.




Fuente: Propia 2020 (datos obtenidos del INE)

En la Figura 5 podemos observar una visualización de los turistas que ha recibido Andalucía en los últimos 7 años (incluyendo el presente 2020). La tendencia desde 2014, año en el que empezamos el gráfico, ha ido al alza de una manera muy constante (entre el medio millón y el millón de personas)

La crisis sanitaria mundial provocada por la pandemia del COVID-19, ha provocado un descenso abismal en la cantidad de turistas acogidos por la Comunidad Autónoma. Hasta marzo, cuando la pandemia realmente azotó nuestro país, las cifras eran similares a las de años anteriores, pero a partir de ahí, las consecuencias han sido desastrosas para el turismo. Con un total de 3 millones de turistas, el descenso con respecto a otros años ha sido del 85%.
Para ver los efectos en el turismo, vamos a ver una gráfica comparativa de 2019 y 2020 (Figura 6 y 7). De esta manera vamos a intentar observar y comparar si hay diferencias evidentes entre las diferentes CCAA antes y después de la pandemia. Porque pese que obviamente el número de turistas es menor con respecto al año anterior, lo que nos interesa en este caso es el porcentaje que se distribuye en cada comunidad autónoma y si se mantiene o no en comparación.

**Figura 6.** Mapa del número de turistas en España durante 2019 (en millones)




Fuente: Propia 2020 (datos obtenidos del INE)

**Figura 7.** Mapa del número de turistas en España durante 2020 en los primeros ocho meses (en millones)




Fuente: Propia 2020 (datos obtenidos del INE)

Gracias a estos gráficos, podemos observar unos grandes cambios en un año, ya que, como muestran las tonalidades de los colores en el mapa, ha habido una enorme caída en el turismo, obviamente por el COVID-19, tanto de forma directa como de forma indirecta. De forma directa porque durante un periodo de tiempo, era imposible la movilidad tanto exterior como interior entre comunidades. Por el otro lado, de manera indirecta, se ve afectado el turismo en el hecho en el que la gente se ha visto afectada económicamente puesto que mucha gente ha perdido su trabajo o reducido sus ganancias.

También podemos observar gracias a los gráficos, cómo la caída sí que ha afectado a todo el territorio de manera muy brusca, pero acentuándose aún más en aquellas zonas donde el número de turistas era mayor.

**Antonio Banderas.**

El actor ilustre malagueño (Figura 8) ha abierto una nueva época en el cine español al llegar a lo más alto de la industria, como es Hollywood. Aparte de su faceta artística que todos conocemos, es reseñable destacar su figura fuera de la pantalla y los escenarios. Antonio Banderas es un apasionado de su tierra, Málaga.

El actor acude todos los años a la Semana Santa de su ciudad como hermano de una cofradía. Además, siempre está en busca de proyectos para mejorar la imagen de la ciudad. Algunos ejemplos son la renovación del teatro Alameda para convertirlo en el Teatro del Soho y la rehabilitación del cine Astoria.

**Figura 8**. Antonio Banderas en el spot de la Junta de Andalucía.




Fuente: [https://www.youtube.com/watch?v=L5HINlDlbLg], a fecha 05/11/2020

Todo esto ha ayudado a mejorar la imagen del actor por parte de la ciudadanía y aumentar su reputación. Aparte ha obtenido un gran reconocimiento y tiene bastante credibilidad por lo que es un plus añadido a todas las campañas publicitarias que realiza.

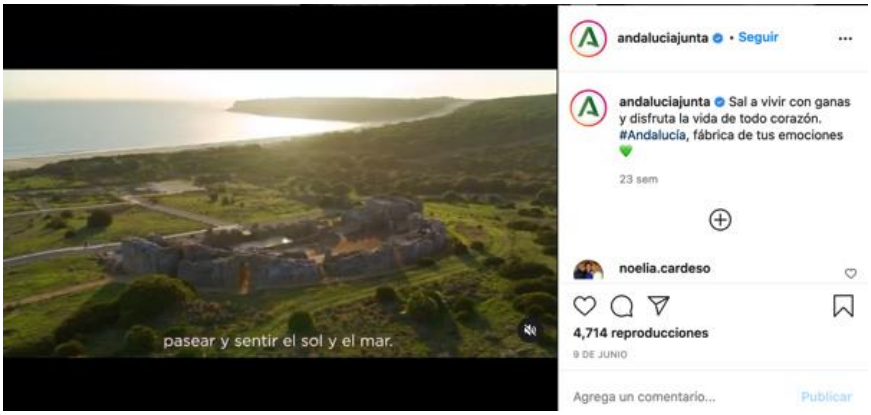
**Figura 9**. Tweet de Antonio Banderas.




Fuente: [https://twitter.com/antoniobanderas/status/1268955669933232128], a fecha 05/11/2020

También, desde el Twitter del actor Antonio Banderas, se intentó la viralización del mismo, subiendo el spot para que todos sus seguidores lo pudieran ver y alcanzar de esta manera un mayor número de personas (figura 9). Con esta acción se quiere llegar a un turista más internacional, gracias al impacto del actor en Hollywood.

**Figura 10**. Publicación de la Junta de Andalucía.




Fuente: [https://www.instagram.com/p/CBOX7R-o_0u/], a fecha 05/11/2020

Para poder viralizar la campaña, desde la Junta de Andalucía se ha publicado el vídeo publicitario en su red social de Instagram, en su cuenta oficial (figura 10). Complementando la acción anterior, esta va más dirigida al público local y nacional.

**3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:**

**Cuestión 1.** ¿La campaña ha cumplido el objetivo principal de atraer más turismo a Andalucía?

Evidentemente el turismo en 2020 ha caído con respecto al año anterior, no sólo en Andalucía sino que es una tendencia general que se extrapola a toda España. Aún así se ha conseguido mantener la cantidad de turistas con respecto a otras Comunidades Autónomas (CCAA) como Madrid, Cataluña, Islas Baleares e Islas Canarias, las cuales podían ser su competencia. Parece que la campaña ha logrado cumplir el objetivo de mantener a sus turistas más fieles y no se han visto mermados gravemente por toda la situación vivida y que ha afectado de manera tan grave al sector terciario, el cual es esencial para la economía española.

**Cuestión 2.** ¿Es Antonio Banderas el protagonista adecuado para este spot publicitario?

Antonio Banderas es un buen reflejo de lo que representa Andalucía. El actor malagueño más internacional vuelve a ser el protagonista de un spot producido por la Junta de dicha CCAA. Antonio Banderas sufrió en 2017 un ataque al corazón,

cosa con la que "juega" el anuncio y le da varios puntos de vista al spot. Estar vivo es volver a fabricar emociones, frase válida para la salida del confinamiento, la cual hemos vivido todos. Debido a la similitud de ambas situaciones y a la gran figura del actor y todo lo que le rodea, provoca una reacción positiva en el usuario que hace empatizar con la situación y verse reflejado.

**Cuestión 3.** ¿Este tipo de marketing, en forma de anuncios, es la mejor forma de llegar al público objetivo?

La campaña consigue lo que quiere desde un principio, y es que, a través de un mensaje cargado de un contenido emocional, busca que el público objetivo se contagie de esos sentimientos hacia Andalucía, su cultura, sus paisajes y su gente, entre muchas otras cosas.

Antonio Banderas es el encargado de imprimirle el tono melancólico, pero que no deja de ser esperanzador. Quiere contagiar esas ganas de volver a vivir después de la pandemia, y ya de paso, hacerlo en su tierra.

Este tipo de marketing llega mucho a las personas, pero no es del todo eficiente por sí solo. Una adecuada combinación de acciones de marketing junto con el anuncio, tendría un alcance mayor para el público objetivo, siempre y cuando sepamos con certeza a través qué canales dirigirnos.

**4. CONCLUSIONES:**

La campaña publicitaria protagonizada por Antonio Banderas, llevada a cabo por la Junta de Andalucía ha tenido como fin aumentar la afluencia de turistas a esta zona ya que la pandemia ha azotado en gran medida al turismo.

Tenemos que tener en cuenta que con toda esta situación que estamos viviendo la gente está más reacia a viajar y tiene más miedo a salir de casa. Todo ello crea unas barreras muy difíciles de superar y por consecuencia los que lo más lo sufren son el sector del turismo y la hostelería.

También debemos tener en cuenta que tanto la Junta de Andalucía, a menor escala, como el Estado español y la Unión Europea están haciendo todo lo posible para minimizar los daños ocasionados por el COVID-19 a través de ayudas, subvenciones y préstamos con el fin de reactivar la economía española y acelerar el ritmo de consumo que se ha visto mermado en todo este tiempo. Toda ayuda es poca tanto por parte de las instituciones públicas como de cada uno de nosotros, que debemos aportar nuestro granito de arena para solventar esta situación de la mejor manera atrás sin dejar a nadie tirado por el camino (miles de empresarios).

Esta campaña publicitaria tiene varios aspectos muy positivos que han hecho que fuera considerada un éxito ya que se han mantenido los niveles de turismo con respecto a otras CCAA. Queremos destacar en mayor medida el carácter tan emotivo que tiene el spot, llegando a poner los pelos de punta más de una vez durante el anuncio al espectador. Y es que apelando a los sentimientos puede ser una gran forma de llegar al público objetivo, motivándolos así a viajar aunque por otra parte concienciando de todo lo que hemos sufrido pero con un toque esperanzador. Otro punto positivo ha sido que la campaña se ha segmentado en dos vertientes: una dirigida a las empresas para informar de cómo podían obtener el sello de "Andalucía segura" y la segunda para el público en general para que conozcan aquellos lugares y negocios que cumplen todas las normativas.

Algunas de las debilidades que hemos encontrado en esta campaña publicitaria es que quizás no haya llegado a la suficiente gente. A la mayoría de la gente que le hemos mostrado dicho vídeo ha comentado el no conocerlo. Pero todos acababan diciendo lo potente y bueno que era. Por eso pensamos que si hubiera llegado a más gente y se hubiera viralizado más, podríamos hablar de un anuncio casi perfecto, por el momento, mensaje y todo lo que le rodea, ya que llegar y emocionar al espectador es lo más complicado y en este caso se cumple.

Una de las principales razones por la que decidimos tratar el tema de esta campaña es que aparte de ser un tema actual y de dimensiones gigantescas como es el tema de la pandemia, se puede analizar el enfoque que se le ha dado desde una institución pública y los motivos de por qué Antonio Banderas y no otro personaje famoso protagoniza dicho spot. Además del contenido, que desde un primer momento nos impactó y creímos que era motivo de elogio y por otra parte de estudio.

De tal forma se ha logrado a lo largo de todo el caso buscar respuestas y desmenuzar el anuncio para poder comprobar que la publicidad es una vía más del marketing ya que como hemos podido ver anteriormente, se intenta satisfacer la necesidad de viajar disfrutando como antes por Andalucía. Y como buena campaña de marketing que es, se ha podido investigar temas como cuál es el público objetivo, que lleva a la producción de esta campaña, mensaje y comunicador de dicho anuncio y como no puede ser de otra manera, cuáles han sido los resultados de dicha campaña publicitaria.

## BIBLIOGRAFÍA:

Andalucía. (s. f.). Recuperado 30 de octubre de 2020, de https://educaciondivertida.com/nuestra-comunidad-andalucia/

Explora Málaga. (s. f.). La historia de un malagueño ilustre: Antonio Banderas. Recuperado 30 de octubre de 2020, de https://exploramalaga.com/antonio-banderas-un-malagueno-ilustre/

Junta de Andalucía. (2020, 5 junio). Antonio Banderas pone «esperanza» en la nueva campaña turística de Andalucía. Recuperado 30 de octubre de 2020, de http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/turismo/152310/AntonioBanderas/turismo/campanaturistica/promocionturistica/ConsejeriadeTurismo

Junta de Andalucía. (s. f.-a). Junta de Andalucía. Recuperado 30 de octubre de 2020, de https://www.andalucia.org/es/inicio

Junta de Andalucía. (s. f.). Turismo y Deporte. Recuperado 11 de octubre de 2020, de https://www.juntadeandalucia.es/andalucia/economia/turismo.html

Turismo Junta de Andalucía. (2020, 5 junio). SPOT ANTONIO BANDERAS - Campaña turística de Andalucía verano 2020. 05-06-20. Recuperado 6 de noviembre de 2020, de https://www.youtube.com/watch?v=L5HINlDlbLg&ab_channel=TurismoJuntadeAndaluc%C3%ADa

# Y TÚ , ¿QUÉ MARCA DE GEL DESINFECTANTE UTILIZAS?

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

**Ignacio Vaquero Carnero**
**Diego García Salio**
**Hugo Mancha Mazón**

**RESUMEN:**

Son muchas las empresas y organizaciones que, tras la pandemia originada por la COVID-19, han realizado acciones no lucrativas con el fin de ayudar, que a su vez pueden ser perfectas estrategias de Marketing para las mismas. Es el caso de Nivea, empresa de la que se hablará en el presente caso docente dado a su gran iniciativa de fabricación de gel hidroalcohólico desinfectante para donar a diferentes instituciones, hospitales, ambulancias e IFEMA entre otros, para así ayudar a combatir la pandemia. Esta acción, ha hecho que la propia empresa movilice una planta entera de su fábrica de un total de 280 empleados para la fabricación de este nuevo "producto".

El principal objetivo que se considera, lógicamente es el de ayudar a la población, hospitales y diferentes instituciones a combatir la pandemia de la COVID-19 en un momento en el que había escasez de recursos sanitarios. A mayores, dado la demanda posterior de este producto que ha habido, Nivea ha conseguido encontrar una oportunidad de negocio, lo que seguido a esto, ha hecho que la empresa promocione este producto a clientes fieles de la marca y a aquellos que consideran Nivea como una marca de calidad.

**ABSTRACT:**

There are many companies and organizations that, after the pandemic caused by COVID-19, have carried out non-profit actions to help, which in turn can be perfect Marketing strategies for them. This is the case of Nivea, a company that will be discussed in this teaching case due to its great initiative to manufacture hydroalcoholic disinfectant gel to donate to different institutions, hospitals, ambulances and IFEMA, among others, to help combat the pandemic. This action has made the company itself mobilize an entire plant of its factory with a total of 280 employees to manufacture this new "product".

The main objective considered, logically, is to help the population, hospitals and different institutions to combat the COVID-19 pandemic at a time when there was a shortage of health resources. A greater, given the subsequent demand for this product that has been, Nivea has managed to find a business opportunity, which followed this, has made the company promote this product to loyal customers of the brand and to those who consider Nivea as a quality mark.

## 1. INTRODUCCIÓN

Nivea es una empresa de productos cosméticos fundada en el año 1911, por lo que cuenta con más de 100 años de actividad a sus espaldas. Fue creada por un empresario, un químico y un dermatólogo, los cuales entre los tres juntaban los recursos y conocimientos necesarios para desarrollar todos sus productos. Nivea a día de hoy es una de las empresas líderes y con más reconocimiento del sector de la cosmética.

Nivea comercializa productos cosméticos de muchos tipos y enfocados a muchos targets, como por ejemplo pueden ser:

- Productos de cuidado de la piel
- Productos de limpieza facial
- Productos de protección solar
- Productos de higiene corporal
- Cuidado corporal
- Productos de afeitado

Todos ellos cuentan con una línea corporativa similar entre ellos, como podemos ver en la figura 1:

**Figura 1.** Packaging de todos los productos de Nivea.




Fuente: [https://www.beiersdorf.com.uy/marcas/nivea] a fecha de consulta, 23/10/2020

Seguido con lo anterior, Nivea ha dado muchos giros estratégicos a lo largo de toda su actividad. En el año 1922, la empresa incorporó un apósito de gasa para proteger heridas abiertas, esta acción soluciona muchas necesidades convirtiendo a Nivea en revolucionaria en el cuidado de heridas y consiguiendo inventar un nuevo producto que a día de hoy es muy conocido bajo el nombre de tirita.

En los años cincuenta resurgen la vitalidad, el optimismo y el dinamismo. La creciente prosperidad permite viajar cada vez a más gente. Tener coche propio hace que la gente tenga más movilidad y los destinos más populares son los de la soleada zona sur. El departamento de investigación de Nivea lleva tiempo investigando a fondo los efectos de la radiación solar en la piel y es el momento de satisfacer las necesidades del público: Nivea lanza *Ultra-Oil Spray*, una auténtica novedad. Su sencilla aplicación y la sensación agradable y ligera que deja en la piel reflejan el espíritu liberador de toda una generación, que junto al mítico balón hinchable de Nivea se convierte en el accesorio perfecto de las vacaciones. Fácil de guardar e incluso más fácil de inflar, proporciona diversión para toda la familia. ¿Quién no conoce el mítico balón de Nivea? (Figura 2) La empresa consiguió de esta forma realizar una estrategia de marketing magistral que haría que se relacionase a la marca con protección solar.

**Figura 2.** Imagen de la página web oficial de NIVEA



Fuente: [https://www.nivea.es/sobre-nosotros/historia-de-nivea] a fecha de consulta, 30/10/2020

Posteriormente, Nivea encontró una gran oportunidad en el mercado, el cuidado masculino era poco más que agua y jabón, por lo que la empresa lanzó su primer jabón para el afeitado y años después su primer bálsamo libre de alcohol, un producto muy valorado porque facilitaba el afeitado. Por primera vez, los hombres tenían una sensación placentera después del afeitado sin sufrir irritaciones en la piel, acción que años después desembocaría en Nivea MEN.

A partir de 1998, las mujeres "senior" comenzaron a sentirse más seguras de sí mismas y veían la necesidad de sentirse más jóvenes, por lo que no escatimaban a la hora de aumentar su calidad de vida ni tampoco en su belleza. Es por esto que Nivea por primera vez se dirigió directa y conscientemente a las mujeres mayores de 50 años. Además las técnicas informativas y de imagen, son cada vez más sofisticadas y nos brindan la posibilidad de conocer más sobre nuestra piel, por lo que la empresa lanzó, por primera vez, una crema con un componente que puede encontrarse en la propia piel, lo que hace que el producto aporte cuidado extra al cuerpo.

A día de hoy, Nivea sigue siendo una empresa pionera en sus productos y dedicada al cuidado de la piel de las personas:

En 2011 se lanza la innovadora gama de desodorantes invisibles 48 horas: Nivea Invisible for Black & White. Una gama de productos que protege la ropa de la decoloración y cumple también con los estándares de calidad más rigurosos de los desodorantes eficaces.

En 2014 los investigadores de Beiersdorf desarrollaron una nueva manera de aplicar crema de manera rápida y fácil: Nivea Bajo la Ducha Body Loción. Este revolucionario producto de cuidado corporal para la ducha tiene una muy buena acogida, debido a que se adapta perfectamente a la rutina diaria de las mujeres y los hombres modernos, ahorra tiempo porque se puede aplicar rápida y fácilmente en la ducha.

Lo que comenzó en 1911 como Nivea Creme es hoy en día una grandísima familia con más de 500 productos. Durante décadas, Nivea ha desarrollado muchos productos innovadores para el cuidado de la piel.

Como se puede apreciar, Nivea siempre se ha preocupado por el cuidado de las personas, y es por ello que, a raíz de la situación vivida ocasionada por la COVID-19, la empresa ha querido aportar su granito de arena.

## 2. DESARROLLO DEL CASO:

En el mes de marzo de 2020, irrumpió la pandemia originada por el virus COVID-19 a nivel mundial lo cual ha originado un cambio radical en la vida cotidiana de toda la población mundial.

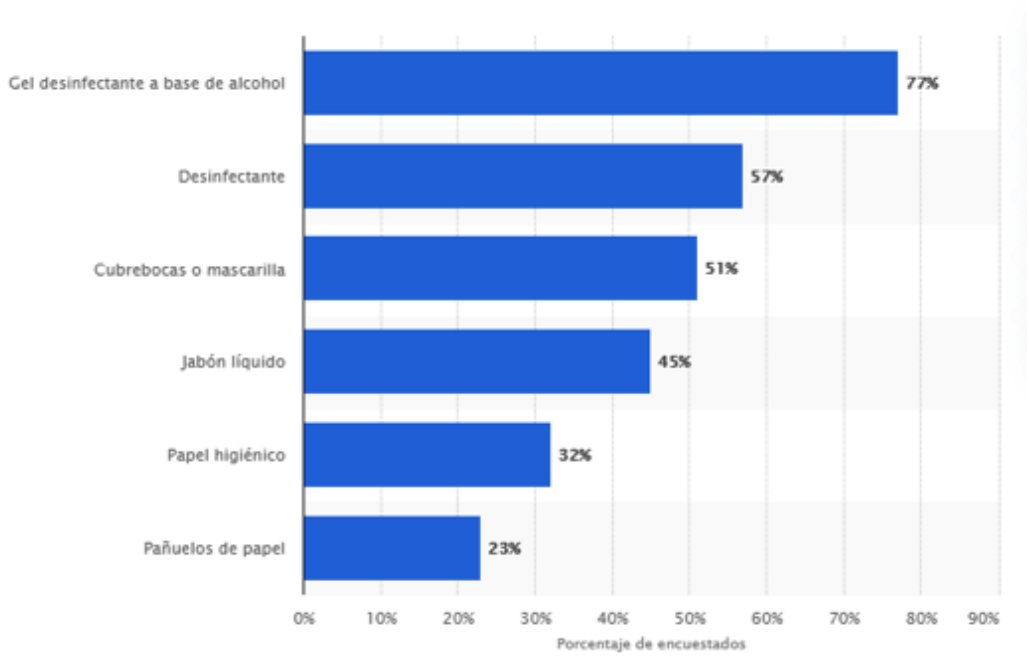
Siguiendo con lo anterior, los gobiernos de cada país tomaron medidas sanitarias y de higiene oportunas para proteger la salud de todos los ciudadanos, mayoritariamente centradas en mantener la distancia de seguridad e higiene, con la limpieza de manos, y sobre todo el uso de mascarilla para prevenir posibles contagios.

A raíz de estos cambios radicales, han sido muchos los productos del sector de la higiene y el cuidado personal que han aumentado de forma radical y exponencial su consumo, entre ellos el gel hidroalcohólico desinfectante.

Tanto es así, que el consumo de este tipo de productos destinados a Covid-19 han aumentado hasta en un 420,7% con 590.000 unidades más respecto a 2019, aunque lo que más se dispara es la venta de mascarillas, guantes y geles hidroalcohólicos, con un aumento del 1.335,4% (+0,330 millones de unidades) en comparación con el mismo periodo del año pasado.

Es el caso de países como por ejemplo Brasil, donde el consumo del gel hidroalcohólico ha sido con diferencia el que más ha aumentado con un total de un 77%, como se puede apreciar el la figura 3.

**Figura 3:** Demanda de material higiénico para la Covid-19 en Brasil




Fuente: [https://es.statista.com/estadisticas/1110067/productos-higiene-mas-consumidos-covid-19-brasil/] a fecha de consulta, 30/10/2020

Esta situación, surgida de forma repentina, ha hecho que fuera totalmente imprevista por parte de todos los gobiernos, empresas y población en general, y esta situación unida al gigantesco incremento de su consumo, ha hecho que las existencias de ejemplares, como por ejemplo, el gel hidroalcohólico sean muy limitadas.

Es en este momento donde la empresa Nivea decide involucrarse con la situación, y movilizó plantas enteras de sus fábricas para la producción de envases con gel hidroalcohólico para donar a diferentes organizaciones, hospitales y organismos públicos. Pero, ¿Es esta decisión de Nivea, un movimiento de marketing?

Para empezar, la empresa comenzó a promocionar esta actividad a través de Redes Sociales como se puede apreciar en la figura 4, donde aseguran que han podido producir hasta 500 toneladas de gel hidroalcohólico.

**Figura 4**: Publicación en Facebook de la marca Nivea.




Fuente: [https://es-es.facebook.com/NIVEA.ES/] a fecha de consulta, 30/10/2020

Otras de las acciones inmediatas que ha realizado Nivea son las siguientes:

- Donación de 1.000.000 de litros de desinfectante. Beiersdorf ha activado fábricas en los cinco continentes para producir desinfectantes. Como resultado, duplica el compromiso hecho público hace dos semanas.
- Donación de al menos 5.000.000 de productos Nivea para el cuidado de la piel y las manos al personal médico en todo el mundo, cuya piel está particularmente afectada en la actualidad.
- Apoyo financiero directo a las ONG, tanto a organizaciones internacionales como a socios locales del Grupo Beiersdorf que actualmente están enfrentándose a graves desafíos propios.
- Como los empleados de Beiersdorf se están uniendo para ofrecer apoyo a las comunidades locales, Beiersdorf se compromete a duplicar las donaciones personales de cualquier empleado.

Seguido de lo anterior, Stefan de Loecker, director de Beiersdorf, empresa fabricante de las cremas de Nivea, asegura: "Esta es una crisis histórica de excepcional magnitud. Estamos convencidos de que la lucha contra COVID-19 requiere un esfuerzo, una unión y una colaboración significativamente mayor. Llamamos a nuestro programa “Cuidado más allá de la piel” y expresa nuestro compromiso de llegar más allá de nuestro negocio principal -cuidar la piel de las personas- para maximizar nuestra contribución".

Además de la promoción en Redes Sociales de la cual se ha hablado con anterioridad, la acción al ser un hecho social, ha conseguido una gran reputación en diferentes medios de prensa digitales, lo que ha hecho que esta acción se difundiera notablemente por toda la población.

Siguiendo con lo anterior, Nivea no ha distribuido su gel hidroalcohólico de forma convencional, si no que lo ha hecho mediante el uso de su imagen de producto, utilizando su logotipo en un envase que recuerda mucho al de sus productos regulares como cremas para el bienestar o protección solar, por lo que también ha conseguido potenciar su imagen de marca a través de esta decisión, como se puede observar en la figura 5.

**Figura 5**: Packaging del gel hidroalcohólico de Nivea




Fuente: [https://www.nivea.es/productos/solucion-hidroalcoholica-para-manos-] a fecha de consulta 23/10/2020

Meses después, la situación ha sido regulada, las organizaciones, hospitales y diferentes centros públicos han conseguido abastecerse de los productos necesarios para la higiene y protección de esta nueva normalidad.

Es entonces cuando Nivea ha seguido con el desarrollo de su actividad, y el gel que previamente ha donado a estas múltiples organizaciones, manteniendo la imagen de packaging anteriormente mencionada, de esta forma Nivea ha incluido un producto más dentro de su cartera de productos.

Es en este punto, cuando los principales distribuidores empiezan a comercializar el producto para que sea comprado por los consumidores. El producto, en este tipo de tiendas, es visto como un gel hidroalcohólico de calidad, ya que está respaldado por la marca, lo que consigue una diferenciación considerable. Los distribuidores principales del producto se pueden apreciar en la figura 6.

**Figura 6**: Principales distribuidores del Gel Hidroalcohólico de Nivea




Fuente:[https://www.nivea.es/productos/solucion-hidroalcoholica-para-manos-] a fecha de consulta 23/10/2020

Además, en el caso del distribuidor DRUNI, ha considerado utilizar el mismo producto de Nivea como desinfectante situado a la entrada para cualquier consumidor que quiera entrar en la tienda, como se puede ver en la figura 7.

Añadiendo a lo anterior, Nivea ha sabido de dotar a su producto de una alta calidad no sólo percibida, ya que tiene los siguientes beneficios:

- Solución hidroalcohólica para la limpieza de manos sin agua.
- Su formato en spray permite una pulverización excelente y de muy fácil uso.
- Grado alcohólico 80º (80% v/v). El alcohol utilizado es etanol cosmético por lo que además cumple con todos los requerimientos cosméticos, donde no se permiten sustancias CMR.
- Está fabricado con glicerina de calidad cosmética para hidratar la piel, evitando así la sensación de sequedad y tirantez característica de las fórmulas alcohólicas, dejando la piel hidratada, suave y flexible.
- La fórmula incluye peróxido de hidrógeno para asegurar que no hay crecimiento de esporas.

**Figura 7**: Gel de Nivea como desinfectante de tienda




Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con lo anterior, se puede observar que Nivea no se ha olvidado del objetivo de sus productos principales, y ha conseguido realizar una fórmula, que además de desinfectar, hidrata las manos.

Nivea, a raíz de una situación concreta, ha conseguido realizar una acción de marketing que ha supuesto el lanzamiento de un nuevo producto para la empresa.

**3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:**

**Cuestión 1.** ¿Qué aspectos del Marketing Mix son los más utilizados por Nivea?

Mayoritariamente, y sobre todo si nos centramos en la primera parte de la estrategia realizada por NIVEA, los elementos más predominantes del Marketing Mix son los siguientes:

-Producto: Para empezar Nivea ha conseguido ampliar su cartera de productos con un producto que a día de hoy cuenta con mucha demanda, además, el packaging del mismo es perfectamente identificativo y corporativo, lo que hace que Nivea haya realizado muy bien sus técnicas enfocadas a las políticas del producto como parte del Marketing Mix.

-Promoción: Si bien en un primer momento la acción de Nivea pretende ser desinteresada y no lucrativa, no deja de ser una acción que potencia de forma considerable la imagen de responsabilidad social corporativa de la empresa, por lo que Nivea ha hecho eco de su acción en sus Redes Sociales y además ha aparecido en diversos blogs de internet.

-Distribución: En este caso se considera que es el aspecto más importante utilizado por Nivea en cuanto a las políticas del Marketing Mix. El principal problema general que predominaba en esos momento era la falta de existencias de gel hidroalcohólico, y Nivea fue la encargada de fabricarlo, y después de distribuirlo a diferentes organizaciones de todo el mundo, por lo que el papel de la distribución ha sido clave para llevar a cabo la estrategia planteada por Nivea.

-Precio: En la primera parte de la estrategia, el precio no ha sido utilizado ya que el gel hidroalcohólico fue distribuido por Nivea de una forma desinteresada.

**En cuanto a la segunda parte de la estrategia:**

-Precio: en este caso Nivea ya comercializa su gel hidroalcohólico, utilizando un precio aceptable en el mercado.

-Distribución: También juega un papel importante ya que el producto se puede encontrar en canales de distribución adecuados para los cliente-objetivo de la marca.

-Las acciones de producto y promoción, son similares a las de la primera etapa de la estrategia.

**Cuestión 2.** ¿Crees que la acción hecha por Nivea, se trataba desde un principio de una estrategia de Marketing?

Se considera que en un primer momento la acción realizada por Nivea, es mayoritariamente no lucrativa, ya que ha movilizado varias de sus plantas encargadas de fabricar productos de la marca para la fabricación de geles hidroalcohólicos. Un punto destacable y es por el mismo por lo que la acción no es en su totalidad no lucrativa, es porque el reparto de estos geles se hizo en un packaging perfectamente diseñado para este mismo gel, siguiendo la imagen corporativa de la marca, debido a esto, la empresa conseguía estar presente en numerosos centros, hospitales y demás organizaciones de una forma muy fácil, por lo que en este caso, sí que se trata de una estrategia de marketing realizada de forma paralela a una actividad social. Además, este gel se acabaría vendiendo en diferentes puntos.

**Cuestión 3.** ¿Qué otras acciones de promoción podría haber llevado a cabo Nivea en la fase de comercialización de su nuevo producto?

En función de lo visto anteriormente, cabe destacar que todas las acciones de comunicación que ha realizado Nivea han sido más enfocadas a los “medios no tradicionales de comunicación”, y ello ha hecho que la acción no sea tan conocida por toda la población. Por lo que, si verdaderamente la estrategia de Nivea está enfocada al Marketing como se ha indicado en la anterior pregunta, la empresa podría haber utilizado algún medio más tradicional y masivo como la televisión para conseguir mayor relevancia.

## 4. CONCLUSIONES:

A raíz de la pandemia mundial originada por el virus COVID-19, la vida diaria de toda la población se vio afectada por el uso de mascarillas, geles desinfectantes, entre otros. La demanda repentina de este tipo de producto hizo que en un primer momento no hubiera las suficientes existencias para todas las organizaciones. Fue en este punto cuando Nivea entró en acción.

Recapitulando, Nivea ha sabido encontrar una gran oportunidad para actuar, ya que ha visto cómo su cartera de productos se podía ver ampliada, ya que una vez más, su nuevo gel hidroalcohólico tiene como fin último el cuidado de las personas. Esta acción, ha supuesto la realización de varios aspectos concordantes con el Marketing:

- Potenciamiento de la imagen de Responsabilidad Social Corporativa de Nivea mediante la donación de gel hidroalcohólico fabricado por la propia empresa, acción que los medios de comunicación han hecho eco, al ser un aspecto de Responsabilidad Social Corporativa a tener en cuenta.
- Acciones de branding, donando el producto con su packaging habitual para que la marca estuviera presente en diferentes organizaciones, hospitales, escuelas, etc. Como se ha descrito en el desarrollo del caso, se han donado un total de 5.000.000 de producto, lo que implica una presencia importante de Nivea en muchos escenarios.
- Potenciar la acción con promoción en Redes Sociales sobre la situación, mediante la creación de un hashtag determinado , con apoyo de diseños creativos y logrando esa interacción que caracteriza a los perfiles de Redes Sociales.
- Comercialización del producto, ampliando la cartera de productos de la empresa, apoyándose en las acciones de responsabilidad social descritas anteriormente. Lo más significativo es el hecho de que Nivea ha conseguido incluir un producto con una demanda estacional muy alta, de la mejor forma posible.

Para concluir, se considera que Nivea ha actuado de una forma doble, por un lado ha querido poner su granito de arena a la causa, movilizando de forma no lucrativa algunas de sus fábricas para la fabricación de gel hidroalcohólico para la donación de un total de 5.000.000 de productos a diferentes organizaciones.

Por otro lado, la acción no deja de ser una muy buena estrategia de Marketing que ha culminado en la mejor forma de comercialización e introducción de un nuevo producto que además cuenta con mucha demanda en el día de hoy.

## BIBLIOGRAFÍA:


*COVID19: artículos de higiene más comprados Brasil*. (2020, 23 abril). Statista. Recuperado de:https://es.statista.com/estadisticas/1110067/productos-higiene-mas-consumidos-covid-19-brasil/

Estudios e Información Capital Madrid S.L. (2020, 23 marzo). *Pernod Ricard, Nivea, González Byass y Bacardi ceden plantas para hacer desinfectantes contra el coronavirus*. CapitalMadrid. Recuperado de: https://www.capitalmadrid.com/2020/3/23/55969/pernod-ricard-nivea-gonzalez-byass-y-bacardi-ceden-plantas-para-hacer-desinfectantes-contra-el-coronavirus.html

Hi Retail. (2020, 27 marzo). *LA FÁBRICA DE NIVEA EN ESPAÑA PRODUCE Y DONA 5.000 BOTELLAS DIARIAS DE SOLUCIÓN HIDROALCOHÓLICA*. Recuperado de: https://hiretail.es/actualidad/centros-comerciales/la-fabrica-de-nivea-en-espana-produce-y-dona-5-000-botellas-diarias-de-solucion-hidroalcoholica/?fbclid=IwAR3_tzR2pPftYClEkEcCjLnwXkv_Gr9rLCDdT2OH_ZVo9f9Js9cEtD6kEaM

L/D Agencias. (2020a, marzo 19). *Nivea ofrece su fábrica de Tres Cantos para producir geles hidroalcohólicos*. Libre Mercado. Recuperado de: https://www.libremercado.com/2020-03-19/nivea-ofrece-su-fabrica-de-tres-cantos-para-producir-geles-hidroalcoholicos-por-el-coronavirus-1276654264/

NIVEA. (2020). *NIVEA.* Sitio web oficial [https://www.nivea.es/productos/solucion-hidroalcoholica-para-manos-84123000019600244.html .]

PHFARMA. (2020, 18 agosto). *Materiales de protección, suplementos vitamínicos y productos para mascotas lideran la demanda en las farmacias durante la Covid-19.* Recuperado de: http://www.pmfarma.es/noticias/29025-materiales-de-proteccion-suplementos-vitaminicos-y-productos-para-mascotas-lideran-la-demanda-en-las-farmacias-durante-la-covid-19.html

Redacción. (2020, 3 abril). *Nivea España dona 2.520 unidades de gel hidroalcohólico a Soria*. La Vanguardia. Recuperado de: https://www.lavanguardia.com/vida/20200403/48281640523/nivea-espana-dona-2520-unidades-de-gel-hidroalcoholico-a-soria.html

Río, B. (2020, 23 junio). *Nivea lanza su solución hidroalcóholica para la desinfección de manos*. ELLE. Recuperado de: https://www.elle.com/es/belleza/cara-cuerpo/a32943560/nivea-solucion-hidroalcoholica/

*Solución Hidroalcohólica*. (2020). DRUNI. Sitio web oficial [ https://www.druni.es/solucion-hidroalcoholica-nivea-spray?gclid=CjwKCAjw8-78BRA0EiwAFUw8LOZAFdXwAHOGvMy11yKWV3vm4ry6XY_dehlHFCyLO4v1Y_1TCNPREBoCstoQAvD_BwE ]

# "UN CLICK PARA EL COLE"

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

**Elena Fernández Morejón**
**Jesús Ortiz Guerrero**

**RESUMEN:**

La compañía de comercio electrónico Amazon lleva a cabo una iniciativa con el objetivo de apoyar a centros educativos de infantil, primaria y secundaria registrados en el Ministerio de Educación y Formación Profesional en España, a través de donaciones de material, desde marzo de 2020 hasta marzo de 2021.
Dichas donaciones se realizarán a través de créditos virtuales con hasta el 2,5% de las compras de aquellos que quieran participar, sin costes ni acciones adicionales, en la iniciativa "Un click para el cole", enviadas al centro educativo que seleccionen, donde los centros podrán canjear el crédito entre un catálogo de artículos disponibles por los marketplaces de Amazon.
La iniciativa de Amazon, además de ayudar a los colegios a afrontar la situación sanitaria actual mediante material educativo, también ofrece contenido digital gratuito en su web para reforzar la educación a distancia orientada a familias y profesores.

**ABSTRACT:**

The company of eCommerce Amazon is launching a support campaign to help educative centers and schools, for primary schools and high schools registered in the Ministry of Education, through donations of material till March 2021.
Those donations will be paid through virtual credits with a 2,5% of the shopping of the Amazon users, that wants to participate in "A click for the school", will be sent to the educational center that the buyers selected, the centers can exchange these credits through a catalog of amazon items in the Amazon marketplace.
Amazon's initiative is helping the schools to face the current situation of buying educational material and some digital content to reinforce distance education.

## 1. INTRODUCCIÓN

Amazon, Inc. es una compañía de origen estadounidense, que dispone de su sede Europea en Luxemburgo, es la mayor empresa del mundo en comercio electrónico y una de las mayores en computación en la nube, comprende varias empresas entre las que se engloban importantes plataformas de video en streaming como twitch.tv y como Amazon Prime Video. Su sede central se encuentra en Seattle, Washington, EEUU. Fue fundada en 1994 por Jeff Bezos y actualmente comprende unos beneficios netos de 10.073 millones de dólares estadounidenses.

La empresa que dirige toda la campaña de "un click para el cole" es Amazon España, que permite a sus compradores la capacidad de donar un porcentaje de su compra al colegio que ellos decidan, de ese modo podrán apoyar a los colegios locales de una forma totalmente gratuita de la cual se podrán beneficiar cientos de colegios en todo el país.

Esta campaña comienza con la crisis sanitaria del coronavirus como forma de apoyar al crecimiento y mantenimiento de los colegios con fecha de finalización del 23 de mayo de 2021.

Amazon dispone de un apartado en su página web con el cual ofrece toda la información necesaria para conocer cómo llega el dinero a sus beneficiarios y cómo pueden registrarse nuevos colegios con varios métodos como veremos en el desarrollo del caso. También dispone de información acerca de cómo realizarlo mediante tu cuenta de Amazon y donar de forma automática al colegio elegido.

La iniciativa es totalmente gratuita para el usuario que la realiza, puesto que apenas tiene que introducir el colegio y un pequeño porcentaje de sus compras irán a parar al colegio seleccionado. De esta forma, los colegios que participen recibirán ese dinero para poder utilizarlo en material escolar mediante compras en Amazon. Si un colegio no estuviera inscrito, Amazon se compromete a contactar con el colegio y hacerle saber que dispone de un saldo que podría utilizar debido a esta campaña y en caso de rechazar la propuesta, ese saldo generado se repartirá a partes iguales entre los demás colegios participantes.

Las herramientas de selección son muy intuitivas y variadas y no se escapa ningún centro educativo del país.

Por último, para realizar la gestión de selección tendrás que acceder a su página web www.unclicparaelcole.es desde la cual podrás realizar la gestión de elección del centro, y en la cual está presente la propia cuenta de Amazon (figura1).

Cómo veremos en adelante la iniciativa ha generado mucha polémica entre las diferentes partes que conforman el ecosistema en el que operan los colegios, así como los beneficiados y perjudicados y sus acciones para obtener beneficios.

**Figura 1.** Pantalla de inicio de la página web oficial Amazon para *"un clic para el cole"*




Fuente: Página de pre-entrada a la página desarrollada para la campaña [https://www.amazon.es/b?ie=UTF8&node=22158761031]

## 2. DESARROLLO DEL CASO:

Amazon España busca de alguna manera ampliar sus horizontes más allá de las ventas personales, realizando una acción de Responsabilidad Social Corporativa, con fines sociales, que a pesar de beneficiar a las escuelas primarias e infantiles (y muchas otras), son muchos los que dudan de sus fines y también son muchos los que se quejan al verse perjudicados por las prácticas de Amazon y no dudan en expresar su descontento.

Analizaremos a lo largo del desarrollo los diferentes aspectos que componen esta campaña y en qué consisten y cómo pueden ayudar y/o desincentivar el negocio local.

La campaña consiste de forma genérica en incentivar que las personas al realizar sus compras a través de Amazon puedan donar en principio un 2'5% del margen de beneficio con el que operan, sin que el consumidor tenga que hacer ningún tipo de desembolso económico para que ello sea posible.

Lo que sí debe realizar el usuario es la búsqueda y selección del colegio al cual ofrecerá ese porcentaje, el resto es competencia de Amazon y de los propios colegios. Se incluyen todo tipo de colegios sin excepción, estos son:

A. Infantil
B. Primaria
C. Secundaria
D. Bachillerato
E. Formación profesional
F. Centros de educación especial
G. Centros de educación de adultos y enseñanzas artísticas
H. Idiomas
I. Deportivos

Por lo que ningún tipo de centro educativo se ve excluido del programa de Amazon. Eso sí, se exige que para ello deben estar inscritos en el registro del Ministerio de Educación.

Amazon se encarga de enviar a los colegios su correspondiente saldo, el cual podrán canjear en la propia plataforma de Amazon España única y exclusivamente. Esta medida, aunque desinteresada, no ofrece ese dinero a los colegios, lo ofrece buscando obtener que los colegios utilicen su saldo, el saldo donado por los clientes y Amazon a los colegios para gastarlo en su plataforma y obtener material escolar de cualquier tipo para el colegio en concreto.

Los colegios que participan en la iniciativa deben estar inscritos mediante un indicador único de cada centro para poder recibir las donaciones, y en el caso de no estar inscritos en la iniciativa, Amazon se compromete a ponerse en contacto con este colegio en cuestión y hacerle conocedor de los beneficios que pueden obtener en caso de pertenecer al programa de ayudas que gestiona Amazon. Si por algún motivo concreto rechazasen los donativos, el monto total de donativos realizados para ese colegio se repartirá a partes iguales entre todos los colegios que participen en el programa de forma que siempre, ese saldo, acabaría en manos de los colegios.

La campaña se encuentra activa (noviembre 2020) y todavía se aceptan hasta el fin de la misma inscripciones de nuevos colegios y por supuesto de personas dispuestas a "donar dinero" a los mismos. Esta campaña seguirá en vigor hasta los primeros meses del año 2021. Bien es cierto que la empresa Amazon España ha informado de que el porcentaje de dinero donado se irá reduciendo con el paso del tiempo, desde el 2,5% inicial hasta alcanzar la cifra del 1% por compra, nunca inferior a esa cifra.

Cabe destacar que los artículos a los cuáles pueden acceder los colegios son un catálogo en concreto seleccionado por Amazon, pero que el porcentaje de donación que realizaría cualquier persona puede provenir de cualquier distribuidor que trabaje con Amazon sin que tenga por qué ser gestionado por la misma Amazon España.

Los colegios dispondrán de dos meses de demora (hasta el 23 de mayo de 2021) para gastar el saldo acumulado que les corresponda, hasta un máximo de 15.000 euros en material escolar que incluye material como equipos electrónicos, papelería, artículos deportivos, juegos, instrumentos musicales, accesorios y más. Hasta la fecha (30/10/2020) se han sumado la friolera de 5000 centros educativos por toda España.

**Figura 2.** "¿Cómo funciona?" así lo explica de forma breve Amazon.




Fuente: Página principal de la campaña [unclickparaelcole.es]

Como la campaña aún está transcurriendo (noviembre 2020) no hay datos concretos con los que podemos trabajar aparte de los ya indicados, en la fecha en la que se realizó este caso docente.

Muchos de los colegios ya han tomado la iniciativa en la campaña para obtener nuevos "mecenas" que quieran donar parte de sus compras para el colegio local o de sus hijos, o el que ellos deseen promocionar. Principalmente está dirigido a las familias que escolarizan a sus hijos en determinados colegios y sus familiares cercanos, de modo que puedan apoyar la compra de material para esos colegios, muchos de esos colegios conscientes de que supone un importante apoyo económico de cara a la compra y actualización de material que muchas veces es insuficiente y escaso en los colegios de nuestro país, se lanzan a promocionar la campaña en sus webs y sus redes sociales para captar mayor público objetivo (figura 3).

**Figura 3.** Un colegio y una fundación que hacen promoción de la campaña en RRSS.

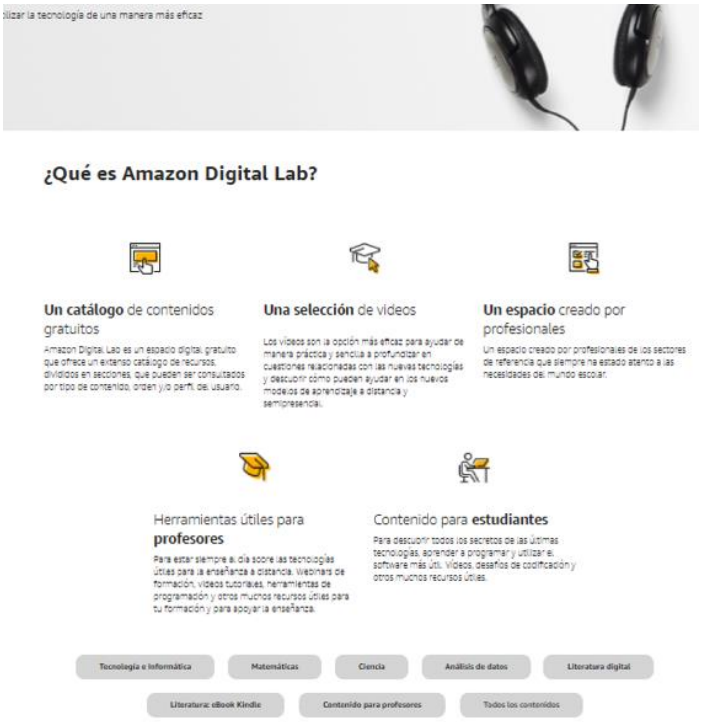



Fuente: Buscador de Hashtags en Twitter España.

Además de "un click para el cole" amazon busca ayudar a esas docencias a mejorar y favorecer la educación online, para docentes y estudiantes y lanza "amazon Digital Lab" (figura 4) definida por ellos mismos como "Contenidos educativos para ayudar a estudiantes y profesores a utilizar la tecnología de una manera más eficaz", de este modo complementan el apoyo económico con un apoyo formativo, pero el cuál ya es otro tema.

Ahora es el turno de la otra parte, ¿cómo ven las familias estas iniciativas? ¿cómo creen que funcionan? según un estudio de YouGov una importante empresa de Investigación de Mercados para Amazon España, nos indica que el 27% de familias con hijos en edad escolar habían oído hablar o conocían las iniciativas privadas de grandes corporaciones en apoyo a centros educativos y escolares, y el 82% de ellas lo consideran una forma eficaz de de ayudar a los mismos, por lo que opinión de las personas que conocen estos temas es favorable de forma mayoritaria por lo que no tiene mala aceptación según este estudio.

**Figura 4.** Página de inicio de Amazon Digital Lab.




Fuente: Apartados de refuerzo para un click para el cole de Amazon [https://www.unclicparaelcole.es/lab]

**Figura 5.** Algunos ayuntamientos no desaprovechan la oportunidad para favorecer a sus instituciones locales.




Fuente: Página web del ayuntamiento de Malagón [Malagón.es]

## POLÉMICA Y QUEJAS

Muchos comerciantes se han visto de alguna manera perjudicados por la "gran aceptación" de la entrada de grandes corporaciones hasta en la promoción por parte de colegios, ellos consideran que se ven perjudicados al perder cuota de mercado y concluyen que no apoya, sino que perjudica de manera clara al pequeño negocio y al negocio local y de barrio, muchos librerías se ven perjudicadas por la intrusión de Amazon y reclaman a las instituciones públicas que las grandes corporaciones se encuentren fuera de los colegios públicos en España.

Se ve de forma generalizada que detrás de la campaña no se encuentra una ONG, o una institución sin ánimo de lucro, sino una de las multinacionales más grandes del mundo, Amazon, por lo que muchas personas vacilan sobre la posibilidad de que sea una acción más de promoción de la marca que de una acción sin ánimo de lucro como, en principio parece ser, creen que las promociones que realizan los colegios y las menciones realizadas en apartados online de los propios colegios, llevan implícito la marca "Amazon" y creen que no beneficia que las grandes empresas puedan entrar a hacer "promociones" de este tipo desde dentro de las propias instituciones, cuando claramente los pequeños negocios ni ningún otro ente pudiera hacerlo ya que no existe la publicidad en los colegios, salvo que Amazon saque una campaña de estas características (figura 7).

**Figura 7.** La campaña no ha pasado desapercibida en redes sociales.




Fuente: Buscador de twitter España

También se ha extendido este malestar hasta algunos medios de comunicación como este artículo en en periódico virtual de "La Vanguardia":
"La indignación se ha extendido. Desde Reus, pasando por Sitges, Barcelona, Lleida, Mataró y Girona... un centenar de asociaciones de comerciantes de toda Catalunya han denunciado la campaña de Amazon Un clic para el cole . Consideran que se basa en un modelo y unos valores "ra-dicalmente opuestos a los que -fomentan el comercio de proximidad y han mostrado su indignación tanto al Departament d'Educació como al de Empresa."
"No se puede admitir, y es incomprensible, que las escuelas públicas, las que pagamos entre todos, incentiven la compra en este tipo de plataformas en lugar de fomentar la importancia y la implicación que tiene el comercio en los pueblos y ciudades", mantiene Meritxell Barberà, presidenta de la Unió de Botiguers (UB) de Reus y portavoz de la acción. El malestar lo comparten todos los comerciantes y también se han añadido a la protesta el Consell de Cambres de Catalunya. Quieren que el Govern impida que los colegios participen en este tipo de iniciativas comerciales.

La alarma se encendió hace tres semanas "cuando empezamos a detectar que algunas escuelas –tanto públicas como concertadas– estaban haciendo de altavoz de Amazon", explica Barberà.
Como no podía ser de otra manera, las asociaciones de comerciantes, en este caso en Cataluña, no se han hecho esperar, con movilizaciones para detener y provocar que en gobierno bloquee esta "publicidad gratuita hacia Amazon" por parte de los colegios públicos que se pagan con los impuestos de todos los ciudadanos, lo cuál es entendible y más cuándo una empresa extranjera se introduce de esta manera en instituciones públicas financiadas por todos.

**3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:**

**Cuestión 1.** ¿Se ha cumplido el objetivo de la campaña?

Puesto que el principal objetivo de Amazon era que los colegios y centros educativos se uniesen a la campaña inscribiéndose para poder recibir los créditos virtuales, ha logrado una gran acogida por las instituciones educativas. Muchos colegios ya han solicitado en sus páginas webs la ayuda para la colaboración de conseguir material educativo a través de las compras en Amazon por parte de los usuarios.

Además de publicitar la campaña los centros educativos, muchos padres y madres también han solicitado a través de las redes sociales ayuda para los centros con "un click para el cole", siendo vista como una gran ayuda y un empujón para las instituciones por la falta de recursos a causa de la pandemia.

Además, la campaña seguirá activa hasta Marzo de 2021, por lo que la plataforma aún cuenta con tiempo para que más centros se inscriban.

**Cuestión 2.** ¿Ha tenido un impacto positivo la campaña en todos los públicos?

A pesar de que la campaña está enfocada a ayudar y apoyar a los centros educativos durante esta grave situación sanitaria, y muchos centros españoles se han inscrito a la iniciativa, no todos están contentos con ella.

La asociación para la defensa de los comerciantes de Cataluña, PimerComerç, se ha mostrado reacia y ha rechazado la campaña, además de reclamar al Gobierno y a la Generalitat medidas para asegurar neutralidad, respondiendo que es inadmisible que los centros comuniquen y promocionen la campaña de Amazon mientras el comercio y la restauración sufren grandes pérdidas económicas.

Algunas áreas educativas, como el IU de Cádiz se negó a la campaña alegando que la iniciativa se aprovecha de la escasez de recursos de los centros; puesto que los centros educativos deben sufragarse con impuestos y no con donaciones, al ser un derecho que tiene que garantizarse todos los días.

Además, el comercio local también se ha levantado en contra de la campaña asegurando que es una promoción de la empresa para publicitarse a través de una mercantilización de la educación, una campaña de marketing ante los recortes en educación.

Muchos padres y madres también han manifestado su desacuerdo a través de las redes sociales, alegando que muchos colegios que cuentan con recursos se aprovechan de esta iniciativa para tener más sin necesitarlo, empobreciendo al comercio local, que es el que más lo necesita.

**Cuestión 3.** Donaciones con fines comerciales, ¿o solidarios?

La gran polémica que ha creado "Un click para el cole" tanto a nivel comercial como educativo; es de si realmente la iniciativa tiene un fin solidario o un fin meramente comercial. Algunos departamentos educativos, como el de Navarra, han prohibido a los centros públicos adherirse a la campaña, puesto que dichas donaciones tienen un fin comercial para incentivar las compras en la plataforma. También las confederaciones de padres y madres del alumnado han promovido la idea de que es sólo una promoción de la empresa para publicitarse.

Parece que a pesar de estos comunicados, las cifras niegan estas visiones, puesto que ya son 5393 los centros españoles adheridos a la campaña, que se muestran agradecidos y solicitan la suscripción para obtener los créditos virtuales y conseguir material educativo para afrontar esta difícil situación.

**4. CONCLUSIONES:**

A causa de la situación sanitaria producida por el COVID-19, tanto empresas españolas como de todo el mundo se han tenido que adaptar a los acontecimientos y circunstancias de incertidumbre, miedo y solidaridad.

Las empresas han tenido que usar todas sus armas para hacer frente a la pandemia, y tanto grandes como pequeñas empresas han llevado a cabo acciones promocionales o publicitarias para lograr conseguir un mayor número de ventas, o ayudarse entre sí.

Amazon ha optado, en un gesto de solidaridad, por destinar el 2,5% de las ventas en la plataforma por parte de los usuarios, a colegios y centros educativos que necesiten material y recursos para poder adaptar las clases a la situación sanitaria, además de ofrecer contenido digital gratuito a profesores y alumnos en su web.

Pero esta campaña no ha sido aclamada por todos, y son muchos los que se han negado a galardonar esta acción, culpandola de interesada y con únicos fines comerciales.

El comercio local se ve afectado directamente por dichas donaciones, puesto que los pequeños negocios son los que realmente necesitan ese "empujón" y que la gente acuda a ellos para que sobrevivan, y no tanto una gran compañía internacional como es Amazon, atacando la campaña con la frase "con un clic vacías tu barrio".

Los centros públicos son Administraciones Públicas que no deberían recibir donaciones con fines comerciales, o con el objetivo de incentivar las ventas en la plataforma, puesto que la Educación es un bien que debe ser garantizado sin mediar con el comercio electrónico.

Por el otro lado, Amazon se defiende alegando que muchas de las compras realizadas a través de la plataforma se hacen mediante colaboradores comerciales que en su mayoría son pequeñas y medianas empresas. Aunque así sea, el impacto sobre los comercios locales no es tan notorio como en estas pymes que se sustentan a través del comercio electrónico, puesto que tienen conocimientos o suficiente presupuesto como para contratar personal que les lleve la plataforma comercial por internet, a diferencia de los pequeños locales de barrio o tiendas familiares que se sustentan únicamente de las compras que obtienen por parte del vecindario.

De esta forma, a simple vista parece que lo único que se consigue es un desarrollo en el capitalismo digital, además de generar grandes conflictos por parte de comerciantes y comunidades educativas. Al fin y al cabo, la campaña se resume en un circuito digital de compras donde el beneficio real está en Amazon, el dinero que se dona es devuelto a Amazon cuando los centros educativos gasten dichas donaciones en el catálogo. Pero lo peor de todo parece ser la imagen que queda en el subconsciente, puesto que muchos administrativos de los centros educativos piensan que los alumnos de esta generación recordará que gracias a Amazon obtuvo material escolar necesario en tiempos muy complicados.

Incluso la campaña puede llegar a ser vista como perversa o cruel, puesto que Amazon recalca que ellos son los que proporcionan los recursos necesarios en estos tiempos de pandemia, cuando en verdad son las familias las que están pagando ese dinero.

Incluso en España, actores políticos de la filantropía promulgan políticas públicas; Amazon, al tener el capital y el dinero, llega a tener la capacidad y el poder de hacer que el sistema educativo se mueva de una manera u otra. Parece que todos los beneficios nunca vuelven a los territorios. Desde este punto de vista, campañas como "Un click para el cole" generan la capacidad de que lo público se modifique según los intereses de sus promotores.

**BIBLIOGRAFÍA:**


Amazon (2020, 21 Septiembre). Amazon.es lanza "Un clic para el cole" para apoyar a los centros educativos españoles con donaciones de material y contenidos gratuitos para estudiantes y profesores. Amazon.

Amazon. (2020, 23 septiembre). Amazon.es lanza "Un clic para el cole" para apoyar a los centros educativos españoles con donaciones de material y contenidos gratuitos para estudiantes y profesores. CepymeNews. https://cepymenews.es/amazon-lanza-clic-cole-apoyar-centros-educativos-espanoles-donaciones-material-contenidos-gratuitos-estudiantes-profesores/

Ayto Malagón. (2020, 30 octubre). Campaña «Un click para el cole» – Ayuntamiento de Malagón. Malagón.

Cadiznoticias. (2020, 22 octubre). El área de Educación de IU Cádiz rechaza la campaña `Un clic para el cole´ de Amazon "aprovechando la escasez de recursos de los centros" ·. Cadiznoticias./

Educación, R.-D. (2020, 30 octubre). Amazon quiere 'donar' un porcentaje de sus ventas a centros educativos. El Diario de la Educación.

Elplural.com. (2020, 22 septiembre). Amazon lanza "Un clic para el cole" para ayudar a los centros educativos españoles. El Plural. https://www.elplural.com/economia/empresas/amazon-lanza-un-clic-cole-ayudar-centros-educativos-espanoles_248777102

El Diario. (2020, 3 noviembre). Una campaña de donaciones de Amazon a escuelas enfada al comercio local y revela carencias del sistema educativo: «Con un clic vacías tu barrio». ElDiario.es. https://www.eldiario.es/andalucia/campana-donaciones-amazon-escuelas-enfada-comercio-local-revela-carencias-sistema-educativo-clic-vacias-barrio_1_6326407.html

Estudiantes, R. E. (2020, 23 septiembre). Amazon.es lanza "Un clic para el cole" para apoyar a los centros. Entre Estudiantes. https://www.entreestudiantes.com/2020/09/amazon-lanza-un-clic-para-el-cole-para-apoyar-a-los-centros/

Fernández, A. (2020, 21 septiembre). Amazon dona parte de tus compras al centro educativo que elijas. Business Insider España. https://www.businessinsider.es/amazon-dona-parte-compras-centro-educativo-elijas-721465

Pamplona, O. M. (2020, 5 noviembre). Educación prohíbe a los centros públicos navarros sumarse a la campaña «Un clic para el Cole» de Amazon. Diario de Noticias - EdiciÃ3n Digital.

Revistanegocios. (2020a, septiembre 22). Amazon.es lanza "Un clic para el cole" para apoyar a los centros educativos españoles con donaciones de material y contenidos gratuitos para estudiantes y profesores. Revista Negocios .es. http://revistanegocios.es/amazon-es-lanza-un-clic-para-el-cole-para-apoyar-a-los-centros-educativos-espanoles-con-donaciones-de-material-y-contenidos-gratuitos-para-estudiantes-y-profesores/

Sans, S. (2020, 30 octubre). La entrada de Amazon en la escuela irrita al comercio local. La Vanguardia.

# "POR MÍ Y POR TODOS MIS COMPAÑEROS"

**Carmen Hidalgo-Alcázar**
*(Universidad de León, España)*
**César Sahelices Pinto**
*(Universidad de León, España)*

**Laura Marcos Carnero**
**Paula Santos González**
**Cristina Sanzo Díaz**

**RESUMEN:**

UNICEF es una agencia de la Organización de las Naciones Unidas que promueve ayuda humanitaria y desarrollo a niños y madres de países en desarrollo. Esta organización ha estado protegiendo los derechos de los niños y niñas durante más de 70 años, y en especial el derecho de la salud. Su lucha se basa en conseguir que todos los niños y niñas tengan una vida saludable, una educación de calidad y una protección ante cualquier tipo de violencia.
Con la campaña "Por mí y por todos mis compañeros", UNICEF utiliza la típica frase que todos los niños utilizan de pequeños jugando al escondite con el fin de concienciar a la sociedad, empresas e instituciones sobre la situación de la infancia en muchos lugares del mundo y para reclamar los mismos derechos.

**ABSTRACT:**

UNICEF is an agency of the United Nations Organization that promotes humanitarian aid and development for children and mothers in developing countries. This organization has been protecting children's rights for more than 70 years, and especially the right to health. Their fight is based on ensuring that all boys and girls have a healthy life, quality education and protection against any type of violence.
With the campaign "For me and for all my colleagues", UNICEF uses the typical phrase that all children use as children playing "hide and seek" to raise awareness in society, companies and institutions about the situation of children in many parts of the world and to claim the same rights.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia o UNICEF es una agencia de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) presente en 35 países y con sede en Nueva York destinada a la protección de los derechos de niños y madres de países en desarrollo.

Originalmente fue creada en 1946 bajo el nombre de Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia con el objetivo de proporcionar ayuda a aquellos niños de Europa que tuvieron que sufrir la Segunda Guerra Mundial. Siete años más tarde, pasa a convertirse en una institución permanente de la ONU con el fin de salvaguardar y proteger los derechos de los niños, así como impulsar el desarrollo a través de la educación.

Actualmente trabaja en más de 190 países y territorios a través de diferentes programas y acciones dedicados a mejorar las condiciones de vida de los niños, orientando su labor en cuatro áreas clave:

- *Supervivencia*: La mayor parte de las causas de mortalidad infantil en lugares como África Subsahariana y Asia Meridional se pueden prevenir mejorando la nutrición, y con ello la salud. Para ello, UNICEF interviene desde el embarazo y los primeros años de vida, suministrando, tanto a niños como madres, medicamentos, complementos alimenticios y agua potable, además de vacunarse contra enfermedades mortales.

- *Educación*: Aprender y desarrollar su potencial es otro de los derechos que todos deberíamos tener, pero que debido a la pobreza, la discriminación de género, los conflictos o incluso la falta de maestros e infraestructuras, no siempre puede darse. Para mejorar esta situación, UNICEF lucha mano a mano con los gobiernos para aumentar el presupuesto destinado a educación, y proporcionar material y programas de desarrollo de habilidades para la vida, entre otros.

- *Protección e inclusión social*: Protegiendo a los niños que están expuestos a cualquier forma de explotación, abuso, violencia o exclusión, es posible romper con estas prácticas completamente perjudiciales que amparan sus normas sociales y que generan, a su vez, ese círculo vicioso de pobreza extrema en el cual se ven inmersos. Tratando de paliar esta situación en la que se encuentran miles de niños, UNICEF actúa protegiendo a las niñas contra la mutilación genital, facilitando el registro de nacimiento que muchos padres no hacen, reintegrando ex niños y niñas soldado, y un largo etcétera de acciones similares.

- *Acción en emergencias*: Las consecuencias de los desastres y conflictos que sufre nuestro mundo cada día, pone en riesgo la vida de millones de niños. Es por esto que, UNICEF ha creado un "Fondo de Emergencias" para dar respuesta de manera inmediata a los contratiempos que puedan surgir y, a su vez, poder seguir trabajando en las crisis crónicas.

La manera en la que llevan a cabo este trabajo es, en su mayor medida, por medio de: programas que impulsan una reforma legislativa de muchas de las leyes que, desgraciadamente, no tienen en consideración los derechos de los niños; tareas de promoción presupuestaria para la ayuda de entidades locales que luchan por este fin; presentación de informes en la Secretaría General de las Naciones Unidas para la liberación de niños reclutados por las fuerzas armadas… Y su consiguiente planificación, para el año siguiente, en base a los resultados obtenidos. De esta forma, consiguen tener una base de datos actualizada sobre la situación de los niños, y cómo estas políticas y economías repercuten en ellos.

Paralelamente se crean campañas que, gracias a las aportaciones de socios, donantes, empresas y administraciones públicas, ayudan a financiar estos proyectos. La primera campaña, se creó en 1953 en la lucha contra frambesia, una enfermedad que provoca desfiguraciones, y la cual se curaba con una inyección de penicilina. Al ver la tremenda acogida que tuvo, al año siguiente, Danny Kaye, popular actor cinematográfico de la época y "Embajador Especial" de UNICEF, llevó a cabo la primera película dedicada a las labores realizadas en Asia; *Assignment Children* (vista por 100 millones de personas). Es a partir de este momento, cuando la organización crece de una manera más exponencial y desarrolla proyectos y campañas cada vez más ambiciosos.

Algunas de éstas son: #ParaTodoslosNiños, campaña para la igualdad en la que se viralizó un vídeo llamado "¿qué harías si vieras a una niña de 6 años sola en la calle?"; #Elviajedesuvida, campaña de sensibilización por los afectados de la guerra en Siria; *Mi Nombre es Kimbo*, spot dedicado a concienciar y movilizar a nuestra sociedad a través de la empatía; *Regalo Azul de UNICEF*, campaña para la donación de suministros como vacunas, material educativo, alimentos; #Portodosmiscompañeros campaña de concienciación sobre los derechos de los niños, de la cual se va a hablar a continuación.

De esta forma, la organización consigue llegar a un mayor público, dando a conocer su causa de una manera mucho más cercana, y logrando así la implicación tanto emocional como económica de las personas. Es de éstas, de donde proviene el mayor porcentaje de ingresos (68,1%), seguido de ingresos privados y financiaciones de UNICEF Internacional (23,8%) y por último, de Administraciones Públicas (8,1%). Gracias a estos tres pilares, en 2019 consiguió ingresar más de 98 millones de euros.

Estas aportaciones se pueden realizar mediante la página web oficial, donde, tal y como se aprecia en la figura 1, se puede encontrar con facilidad la opción de *hazte socio*; comprando productos UNICEF; nombrando como beneficiario de un seguro de vida a la organización; haciendo un voluntariado; colaborando si se trata de una empresa; etc.

Gracias a esto se van cumpliendo los objetivos del Plan Estratégico, el cual es elaborado en vistas a 3 años, y que, por ejemplo para este 2020 tiene previsto vacunar a 8,5 millones de niños, suministrar agua potable a 28,4 millones de personas, facilitar el acceso de 10,2 millones de niños a programas de educación, tratar la desnutrición de 5,1 millones de niños, proporcionar apoyo psicosocial a 4,5 millones de niños y sus cuidadores, y dar ayudas en efectivo para que 1,7 millones de personas puedan cumplir sus necesidades básicas.

**Figura 1.** Pantalla de inicio de la página web oficial de UNICEF




Fuente: [http://wwwhttps://www.UNICEF.es], a fecha 8/10/2020.

## 2. DESARROLLO DEL CASO:

La campaña “Por Todos Mis Compañeros” fue creada en el año 2019 por UNICEF , agencia de la Organización de las Naciones Unidas que promueve ayuda humanitaria y desarrollo a niños y madres en países en desarrollo.

Con esta campaña, UNICEF buscó sensibilizar acerca de la situación en la que viven muchos niños en todo el mundo, intentando así concienciar a la sociedad, empresas e instituciones a luchar por que todos los niños tengan los mismos derechos. Según datos de UNICEF, 16 millones de niños sufren desnutrición aguda grave y podrían morir; 58 millones de niños en edad escolar primaria no pueden ir a la escuela y la mitad de los niños refugiados de todo el mundo no van al colegio; y 73 millones trabajan cada día en las condiciones más extremas.

El spot creado para esta campaña está protagonizado por un niño que se encuentra en España y que, aparentemente, está jugando al famoso juego infantil del rescate o escondite como se ve en la Figura 2, que consiste en salvarse a uno mismo y al resto de los compañeros, pero a medida que avanza el vídeo, se puede ver que la situación no se desarrolla de manera normal. Cuando el niño llega a la meta y gana, se ve que todos los niños a los que va salvando pertenecen a diferentes países, pero todos ellos tienen algo en común, una realidad mucho más complicada que la suya. El propio director de UNICEF Comité Español explicó “cuando éramos niños y jugábamos al escondite, utilizamos esa frase: ‘Por mí y por todos mis compañeros’, que representaba un acto de generosidad con nuestros amigos. Ese mismo espíritu es el que rige la misión de UNICEF : dar solución a los problemas de la infancia para ofrecerle una vida mejor”.

**Figura 2**. El protagonista del spot ganando el juego y salvando a sus compañeros.




Fuente: [https://www.vigoalminuto.com/2019/05/13/portodosmiscompaneros-campana-de-ayuda-a-millones-de-ninos-impulsada-por-UNICEF_es/], a fecha 9/10/2020.

El mensaje que UNICEF quiere transmitir a través de esta campaña es que no todos los niños y niñas del mundo viven en igualdad de condiciones, buscando así concienciar a las personas de que es una situación que se puede y debe cambiar con su ayuda y colaboración. El spot de la campaña resalta que esta situación no es un juego de niños, y que es necesaria la ayuda de las personas para poder cambiar las reglas del "juego" y darles a los más pequeños el derecho de tener una infancia digna.

La campaña realizada cuenta con piezas de televisión de 10, 20 y 60 segundos, Mupis Digitales, Jets de Metro, Radio y Prensa en papel y digital. En relación al contenido digital, han llevado a cabo un contenido orgánico y paid audiovisual y gráfico para todos los canales de Social Media de UNICEF Comité Español. Todo ello acompañado de una campaña de SEM (Search Engine Marketing), campaña de email Marketing y F2F (Face To Face) y telemarketing integrado al storytelling de la campaña.

Además, esta campaña contó con la colaboración de Movistar Estudiantes (equipo de baloncesto con sede en Madrid) y su Fundación, con las que ya ha colaborado numerosas veces en el pasado. UNICEF lanzó un reto al equipo y a su afición, que consistía en animarles a donar, a través de su página web, unos kits de rescate, que por 3 euros cada uno, contenían 2 vacunas contra el sarampión, 3 sobres de alimento terapéutico, 1 pastilla de jabón, 1 cuaderno, 3 lapiceros y 162 para potabilizar 810 litros de agua. Para incentivar aún más la donación, la Fundación Estudiantes, recompensó la colaboración con: una entrada para el partido Movistar Estudiantes-Morabanc Andorra del domingo 10 de noviembre, a las personas que donaron 5 kits, y a entrar en un concurso para jugar al escondite con el Delfín Ramino durante ese partido, a las que donaron 10 kits. El objetivo que se propusieron fue conseguir ayuda para mil niños, es decir, conseguir 1000 kits, actualmente solo han conseguido 296, por lo que no lo consiguieron. Por ello, aún existe la posibilidad de entrar a la página web de la ONG y hacer donaciones de esos kits, como se puede ver en la figura 3.

**Figura 3**. Sección de la página web donde se puede hacer la donación de kits.




Fuente: [https://www.UNICEF.es/reto-estudiantes?ac=AC-4091&utm_source=pymes&utm_medium=email&utm_content=BOTON&utm_campaign=RETO_PYMES#kit-rescate], a fecha 23/10/2020.

Para promocionar esta campaña, UNICEF ha incluido en su página oficial el impactante spot de "Por Todos Mis Compañeros" acompañado de una barra en la que puedes seleccionar el importe que se desee donar para hacerse socio y ayudar a cambiar la situación en la que viven muchos niños y niñas.

Además, han sido numerosos eventos en los que el tema principal ha sido el lema de #PorTodosMisCompañeros. El 17 de diciembre de 2019, Miguel Poveda y Jota Abril presentaron la Gala Canal Sur a favor de UNICEF , en la cual tuvieron lugar las actuaciones de numerosas celebridades españolas como Merche, Aslandtitos y Pasión Vega, entre otros. Otro acto para promocionar la campaña fue organizado por UNICEF Madrid y la Federación Injucam y tuvo lugar el 15 de diciembre 2019 en Madrid, día en que se organizaba una jornada lúdica con el lema de la campaña para celebrar el 30 aniversario de la convención de los derechos de la infancia. En esta jornada, los niños y niñas iban a poder disfrutar de una mañana repleta de juegos, actividades deportivas, cuentacuentos, pintacaras, talleres de baile y otros muchos pasatiempos con el objetivo de crear un día de diversión en familia. Ambas acciones pueden verse en la figura 4.

Igualmente, para conmemorar este día tan importante, la organización creó una actividad que tenía como meta que los estudiantes definieran un objetivo para un problema y desarrollasen un proyecto para lograrlo, reforzando así sus competencias de participación, trabajo en equipo y planificación. En función de la edad de los alumnos que llevaron a cabo dicha actividad, pudieron desarrollar habilidades y adquirir herramientas y conocimientos que les servirán para toda la vida.

También hay que tener en cuenta que varios periódicos con un importante número de lectores han promocionado de manera indirecta la campaña, ya que se han redactado numerosos artículos en relación a la campaña y al impactante spot, dando así a conocer tanto a la organización como a la campaña lanzada por los derechos de los niños y niñas.

**Figura 4**. Tweets sobre los eventos organizados para promocionar la campaña




Fuente: [https://twitter.com/search?q=%23portodosmiscompañeros&src=typed_query], a fecha 11/10/2020.

Lo que UNICEF busca conseguir a través de la realización de esta campaña es defender los derechos de la infancia; no importa dónde esté cada niño, lo verdaderamente importante es la defensa de su supervivencia, protección, desarrollo y participación. Para ello, a través de este spot, se hace un llamamiento a la ciudadanía, instituciones, empresas y medios de comunicación para que sumen sus esfuerzos y que gracias a la unión y participación, se puedan cambiar las reglas de este duro juego para que todos los niños y niñas consigan tener los mismos derechos, sea cual sea su origen.

Con esta campaña, se creó el hashtag #PorTodosMisCompañeros, que fue utilizado por numerosas personas anónimas y famosos para apoyar la causa. Las principales redes sociales en las que se pueden encontrar publicaciones acerca de esta campaña, son Instagram y Twitter. Celebridades famosas como Mark Márquez, Sergio Ramos (embajador de UNICEF ), Felipe Reyes, Carolina Marín, Sara Carbonero o Álvaro Rico, entre otros, son los famosos que han posteado en sus redes sociales, más concretamente, en Instagram, publicaciones con el hashtag #PorTodosMisCompañeros.

Aunque las publicaciones acerca de esta campaña no consiguieron ser excesivamente virales (tan solo las publicaciones de los famosos obtuvieron algo de actividad y varios miles de me gustas en el mejor de los casos), la campaña sí que llegó

a un gran número de personas ya que algunos de los famosos que participaron en la campaña poseen millones de seguidores en sus redes sociales.

A pesar de que las publicaciones de los diferentes famosos e influencers españoles no lograron el éxito esperado, el perfil oficial de UNICEF España subió a YouTube el spot promocional de la campaña, que consiguió hacerse viral, logrando tener casi 4 millones de visualizaciones desde su fecha de subida (13 de mayo de 2019), y más de 500 "me gusta".

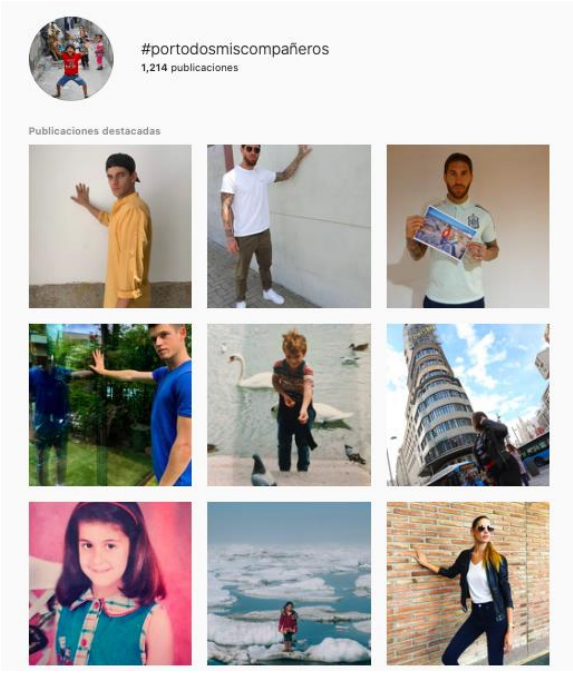
En la figura 5 se pueden ver los tweets del famoso jugador de fútbol Sergio Ramos, que hace un llamamiento a la gente a cambiar las reglas del juego a través del enlace a la página oficial de la organización. Además, en la figura 6, se pueden ver algunas de las publicaciones de Instagram más famosas que tienen el hashtag #PorTodosMisCompañeros, subidas por personas como Pablo Alborán, Álvaro Rico o Miguel Bernardeau, entre otros.

**Figura 5.** Tweets del famoso futbolista apoyando la campaña.




Fuente: [https://twitter.com/search?q=%23portodosmiscompañeros&src=recent_search_click], a fecha 21/10/2020

**Figura 6**. Publicaciones más relevantes en Instagram




Fuente: [https://www.instagram.com/explore/tags/portodosmiscompañeros/?hl=es], a fecha 21/10/2020

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Una vez introducido y desarrollado el caso de la campaña #PorTodosMisCompañeros, organizada por UNICEF, el lector deberá hacer una reflexión acerca de lo leído y contestar a las siguientes preguntas:

**Cuestión 1.** ¿Los medios utilizados para promocionar la campaña fueron los adecuados?

Los medios que utilizó UNICEF para dar a conocer la campaña fueron los más adecuados, ya que su objetivo consistía en concienciar no solo a la sociedad, sino también a las empresas e instituciones. Por ello, optaron por difundir la campaña a través de una gran variedad de medios: utilizaron medios masivos, como la prensa y la televisión, en donde se pudo ver el elemento estrella de la campaña, el spot publicitario.

También se utilizaron carteles publicitarios en paradas de metro y autobuses; publicaciones en redes sociales propias de la ONG y en las cuentas privadas de famosos que se unieron a participar en la campaña, lo que ayudó a llegar a un número mayor de personas. Otro gran medio a través del cual se difundió la campaña fue la televisión, ya que como se ha mencionado a lo largo del caso, Canal Sur organizó una Gala a favor de UNICEF en la que numerosas celebridades acudieron y actuaron con el fin de ayudar a la organización. También se organizaron algunas actividades puntuales para los más pequeños, lo cual hizo que la campaña llegase a numerosas familias.

**Cuestión 2.** ¿Se utiliza el marketing positivo de alguna manera en la campaña?

Teniendo en cuenta que el marketing positivo consiste en realizar una estructura orientada a emitir mensajes positivos y en hacer feliz al consumidor, se puede observar cómo a pesar de que en un primer momento, el spot de la campaña comienza de manera alegre como si fuera un juego infantil, a medida que éste se desarrolla, no se hace uso del marketing positivo, ya que el vídeo da un giro completo y muestra la dramática situación en la que se encuentran los niños de los países subdesarrollados. En los primeros segundos puede verse al niño protagonista riendo mientras llega a la meta, lugar que cambia el rostro del pequeño y la temática alegre del spot, puesto que a partir de ahí comienzan a aparecer el resto de niños y niñas, todos ellos siendo los protagonistas de una dura situación, como Malik, que camina por un sendero en busca de agua potable, o Hassan, que huye de una escuela en llamas.

**Cuestión 3.** ¿Qué otras herramientas hubieran sido útiles para promocionar la campaña?

Podrían haber hecho uso del email marketing utilizando los emails que tuvieran en la base de datos de antiguas contribuciones, para así dar a conocer la campaña e intentar que colaboren de alguna forma.

Por otro lado, una forma muy eficaz de hacer una labor de sensibilización y concienciación con la campaña, es el street marketing. Una idea podría ser recrear el propio juego del spot, en un plaza que suela estar concurrida; Malik pujando por garrafas de agua para que su familia pueda beber, Hassan huyendo de una casa "derrumbada" por las llamas, Disha pujando por sacos pesados, Samuel y Fernanda saltando una valla (para poder escapar de su país en guerra), Alou pasando por encima de las ruinas que dejó la guerra, y por último, el niño español que los salva a todos en el juego del escondite.

En la línea del street marketing está el marketing de guerrilla, con el cual se podría intentar despertar la curiosidad de la gente, creando un espacio en diferentes centros comerciales donde se pudiera ver la huella del niño que gana el juego, y salva a sus compañeros, sobre un muro de papel en el cual, además esté visible el hashtag #PorTodosMisCompañeros.

## 4. CONCLUSIONES:

La iniciativa de UNICEF #PorTodosMisCompañeros fue elegida para dar voz al problema social que, hoy en día, están sufriendo miles de niños de países en desarrollo y sirvió para concienciar y sensibilizar a un gran número de personas, logrando una implicación tanto emocional como económica.

El elemento principal de la campaña es un impactante spot protagonizado por un niño español que da visibilidad a la dura situación que viven los niños y niñas en otros muchos países del mundo. A través de este corto video, UNICEF pretende que las personas, empresas e instituciones unan sus fuerzas con el fin de cambiar esta realidad.

Hay que tener en cuenta que esta campaña estuvo presente en las redes sociales, aunque no de la manera prevista por la organización. Fueron numerosos los famosos que publicaron acerca del tema e intentaron darle visibilidad, pero esas cuentas con unos cuantos miles de seguidores no fueron suficientes para darle la visibilidad que la organización buscaba para su campaña. Tanto las publicaciones de Instagram como de Twitter no tuvieron la suficiente repercusión y por ello, la campaña no consiguió llegar a tanta gente como se pretendía.

Si bien es cierto que también se realizaron algunos eventos como las Jornadas del Paseo del Prado en Madrid o la Gala de UNICEF Andalucía, que aunque tuvieron cierto éxito, tampoco consiguieron que la campaña tuviera una mayor repercusión, ni que llegase a un número considerable de personas.

Todo lo contrario ocurrió con YouTube, red social en la que el video consiguió hacerse viral con casi 4 millones de visualizaciones. A pesar de esto, la tan diferente situación que tuvo la campaña en el resto de redes fue lo que causó que no se considerase todo lo exitosa que debería haber sido.

Hoy en día, el uso exclusivo de la televisión como medio de comunicación a la hora de hacer visibles tanto marcas, como movimientos sociales, o incluso campañas de concienciación como es este caso, no es suficiente. Actualmente, internet ha cobrado tal relevancia, que ha hecho indispensable la labor que realizan las redes sociales a la hora de viralizar cualquier contenido. Es por esto que, UNICEF ha pecado de seguir el esquema tradicional de comunicación, confiando la mayor parte de sus esfuerzos en la televisión.

Quizás hubiera sido interesante, para lograr las expectativas de la organización, crear interacciones en las redes sociales, más allá de los posts que sus embajadores colgaron, llevando a cabo alguna propuesta de street marketing que subieran, posteriormente, a sus perfiles.

La principal razón por la cual se ha seleccionado este tema para la realización del caso es por la forma en que trata el tema de las desigualdades. El spot promocional de esta campaña da un enfoque a la situación muy diferente al de otras campañas sobre el tema, ya que muestra la situación de una manera mucho más directa, haciendo partícipe al espectador, y no solo mostrando simples imágenes de niños y niñas en situaciones difíciles.

**BIBLIOGRAFÍA:**


Chocolate Comunicación Social. (s. f.). #ELVIAJEDESUVIDA - UNICEF. Recuperado 9 de octubre de 2020, de http://www.chocolatecomunicacionsocial.es/portfolio/elviajedesuvida/

CNN Español. (2016, 28 junio). ¿Qué harías si vieras a una niña de 6 años sola en la calle? La campaña de UNICEF por la igualdad. https://cnnespanol.cnn.com/2016/06/28/que-harias-si-vieras-a-un-nina-de-6-anos-sola-en-la-calle-la-campana-de-UNICEF-por-la-igualdad/

Dentsu. (2019, 16 mayo). dentsu. https://www.dentsu.com/es/es/news-releases/gyro-madrid-UNICEF-campa%C3%B1a-

Hijos, G. (2019, 18 mayo). No te pierdas la campaña Por todos mis compañeros de UNICEF. Gestionando Hijos. https://www.gestionandohijos.com/campana-por-todos-mis-companeros/

La misión de UNICEF. (s. f.). UNICEF. Recuperado 8 de octubre de 2020, de https://www.UNICEF.org/es/acerca-de-UNICEF/mision

Por todos mis compañeros: UNICEF y Movistar Estu. (2019, 11 noviembre). Movistar Estudiantes. https://www.movistarestudiantes.com/fundacion/por-todos-mis-companeros-UNICEF-y-movistar-estu/

REIMAGINAMOS LA ESPERANZA. (s. f.). UNICEF España. Recuperado 8 de octubre de 2020, de https://www.UNICEF.es/hazte-socio-reimaginar?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=SOCIO_REIMAGINAR&ac=AC-5239&tc_alt=55614&n_okw=%2BUNICEF_b__c_99583868357&ds_rl=1245955&gclid=CjwKCAjwlID8BRAFEiwAnUoK1T_xc_KCQ9J1bmka8gEK6w5EdeRHf31ktr1qQPMHNphg_nXpqz4JXhoCT6YQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds

UNICEF. (2013). Evaluación de los programas del UNICEF para proteger a los niños en las emergencias:Informe de síntesis. https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/summary/cpie-resumen-ejecutivo.pdf

UNICEF Comité Español. (2019). Actividad 20N Consejos de participación infantil y adolescente. https://ciudadesamigas.org/wp-content/uploads/2019/09/20N_Guia_Actividad_20N_2019.pdf

UNICEF. (s. f.). Historia de UNICEF. Recuperado 9 de octubre de 2020, de https://www.UNICEF.org/spanish/about/history/index_milestones_46_55.html

UNICEF. (s. f.-b). ¿Qué es Regalo Azul? Recuperado 16 de octubre de 2020, de https://www.UNICEF.es/regalo-azul/que-es-regalo-azul

UNICEF lanza “Por mí y por todos mis compañeros”. (2019, 16 mayo). Reason Why. https://www.reasonwhy.es/actualidad/campana-UNICEF-companeros-dentsu-2019

# MAMÁ, PAPÁ ¿QUÉ COMEMOS EN EL CONFINAMIENTO?

**Carmen Hidalgo-Alcázar**
*(Universidad de León, España)*
**César Sahelices Pinto**
*Universidad de León (España)*

**Eva Collazo García**
**Alejandro Frades Morán**
**Luis Fernández Torres**
**Lidia García Sierra**

**RESUMEN:**

Educo es una ONG para la cooperación global cuyo objetivo es el desarrollo y acción humanitaria a favor de la infancia y sus derechos, particularmente en aquellos respectivos a una educación ecuánime. Trabajan desde hace más de 25 años en España y en países de África, América y Asia.
Esta institución ha repartido durante años comidas a las familias más desfavorecidas mediante las *Becas Comedor Educo*, pero esa situación ha empeorado tras la reciente llegada de la pandemia mundial denominada COVID-19. La calidad de vida de estos hogares ha requerido de una ayuda extra a la que Educo ha sabido responder y adaptarse mediante el proyecto "*Becas Comedor en Casa*".
Estas becas han conseguido duplicar el número de familias a las que ofrecía ayuda antes de darse esta situación y reflejar una clara filosofía solidaria.

**ABSTRACT:**

Educo is an NGO for global cooperation whose objective is development and humanitarian actions in favour of children and their rights, especially those related to an unbiased education. They have been working for more than 25 years in Spain and countries of Africa, America and Asia.
This institution has distributed meals to the most disadvantaged families for years with *Becas Comedor Educo*, but this situation has worsened after the recent arrival of the global pandemic called COVID-19. The quality of life of these homes has required an extra help and Educo has been able to react to the "*Becas Comedor en Casa*" project.
These food allowance have managed to double the number of families to whom it offered help before this situation occurred and they reflected a clear caring philosophy.

## 1. INTRODUCCIÓN

Educo es una ONG de voluntariado que desde 2013 realiza proyectos de salud, desarrollo, educación, protección infantil y acción humanitaria. Además, se encuentran presentes en más de 2400 escuelas y han impulsado más de 130 proyectos en los que se han beneficiado más de un millón de personas de los continentes anteriormente citados.

El propósito de esta ONG gira entorno a cuatro pilares fundamentales:

1. La misión refleja una filosofía orientada a trabajar con niñas/os en un entorno justo y equitativo que garantice sus derechos fundamentales.
2. La visión va orientada a conseguir un futuro en el que la vida digna sea la base de toda convivencia.
3. Los valores que conforman esa filosofía son el compromiso social, la equidad y el respeto.
4. Los principios que rigen las acciones de esta ONG son la no discriminación, la transparencia, el dinamismo y capacidad de adaptación a la hora de actuar, así como una cultura participativa.

Entre las acciones que realiza se encuentran:

1. **Salud**: realizan acciones dirigidas a la prevención y tratamiento de enfermedades de todo tipo, optimización de la nutrición y apoyo a familias para que dispongan de los recursos básicos y necesarios.
2. **Desarrollo**: trabajan para que los ingresos de las familias puedan garantizar el cuidado de sus hijos/as.
3. **Educación**: intentan poner todos los esfuerzos para que los más pequeños finalicen como mínimo una educación primaria de calidad con materiales y espacios adecuados.
4. **Protección infantil**: garantizan un entorno saludable y adecuado ante cualquier forma de violencia, abuso, explotación, negligencia o discriminación.
5. **Acción humanitaria**: aseguran que los niños/as tengan una vida digna en caso de conflicto o desastre natural.

Como conclusión, aunque el proyecto aún no ha finalizado, los datos conseguidos por la entidad desde el año 2013 son los mostrados en la figura 1.

**Figura 1.** Datos de Educo desde 2013.




Fuente: Elaboración propia, a fecha 30/10/2020.

Además, mediante la página web de Educo podemos realizar regalos solidarios para que los niños y niñas estén protegidos frente a enfermedades, bien alimentados y formados frente a las consecuencias de la crisis. Por ejemplo, acceso a Internet (para desarrollar su formación a distancia), equipos de protección (para personal sanitario, EPI), kit lúdico (juegos educativos para aprender y entretenerse), pañales (de material lavable para bebés de sus orfanatos) y construcción de pozos en escuelas de Burkina Faso, entre muchos otros a consultar en su página web.

## 2. DESARROLLO DEL CASO:

El proyecto Becas Comedor comienza hace 7 años de la mano de la ONG Educo, aunque lleva operando y ayudando a niños y niñas desde hace más de 25 años en distintos continentes como Europa, África, América y Asia.

En España 2,5 millones de niños y niñas se encuentran en riesgo de pobreza y exclusión social. En cuanto a las ayudas públicas un 80% de los hogares con hijos no reciben ninguna. Con estas becas consiguen ofrecer a su público objetivo, los niños y niñas de entre 0 a 18 años en situación de extrema vulnerabilidad, una comida completa y saludable al día. No solo los más pequeños se benefician de esta iniciativa, sino que las familias obtienen mejoras en el ámbito sanitario y económico.

A pesar de que lleva operando desde hace 7 años, la situación se ha visto agravada por la pandemia mundial del COVID-19, de manera que Educo se ha adaptado a las nuevas necesidades de estas familias. Dentro de estas necesidades se encuentran:

- el acceso a una alimentación digna como consecuencia de las pobres condiciones económicas gravemente perjudicadas por los efectos de la crisis del COVID-19.
- readaptación de las condiciones higiénicas en las instalaciones educativas, así como en el hogar.
- la conexión a Internet, dispositivos electrónicos y/o habilidades educativas adaptadas debido a la brecha digital ocasionada por el confinamiento.
- el acompañamiento emocional por la falta de relación con sus compañeros en el ámbito educativo y sus seres queridos en el ámbito familiar.

Ante estas necesidades, desde Educo se han llevado a cabo ciertas acciones para cumplir los siguientes objetivos:

***Reducción de efectos producidos tanto a nivel económico como a nivel alimenticio, poniendo a disposición de los perjudicados los recursos necesarios referentes a estos aspectos.***

Para conseguir la financiación de estas becas comedor, desde la web de Educo se ofrece la oportunidad de realizar donaciones bien sea puntual o mensualmente (como podemos ver en la figura 2), de modo que utilizan esta financiación para entregar a las familias el importe de la beca que necesiten siempre y cuando entreguen el ticket de la compra. Además, dan lotes de comidas y fiambreras a los niños/as y ofrecen tarjetas monedero recargables. Este tipo de ayudas llega a las familias de distintas maneras y en el proyecto "Becas Comedor en Casa", derivado por el confinamiento, las becas se daban dependiendo de la situación que viviese cada familia, el momento del confinamiento que se estuviese viviendo o del modo en que trabaja la entidad colaborativa e intermediaria entre Educo y la familia.

Cabría esperar que estas becas comedor solo se llevan a cabo durante los cinco días escolares, pero desde Educo cubren la comida completa de los siete días de la semana y la beca son 6€ al día por niño según la información obtenida por parte de la asociación.

**Figura 2.** Donaciones a las Becas Comedor




Fuente: [https://www.educo.org/becascomedor/], a fecha 27/10/2020.

***Facilitar todos los medios posibles para tratar de lidiar con los problemas en las condiciones higiénicas que se puedan dar dentro y fuera del centro educativo.***

En cuanto a las condiciones higiénicas fuera del centro educativo, Educo reparte kits de higiene en los que incluyen jabón y detergente. De esta manera tratan de garantizar bienes básicos y esenciales para llevar una vida digna más allá de la alimentación.

Se están preparando para que cuando acabe la crisis sanitaria, las familias puedan recuperar sus medios de vida ya que la pandemia ha afectado no solo a las familias más desfavorecidas hasta el mes de marzo sino a otras que se han visto perjudicadas por el fin de sus contratos laborales.

***Evitar el desequilibrio digital facilitando herramientas tecnológicas adecuadas.***

En relación con la educación, han entregado tarjetas SIM y terminales para aquellos menores que no tenían acceso a Internet. Han ofrecido también ayuda en la realización de tareas escolares y en la orientación del uso responsable de Internet y redes sociales. En el caso de que estos medios no pudieran llevarse a cabo en alguno de los lugares, otros medios que tuvieron en cuenta fueron el uso de la radio u otros medios similares para que los adolescentes pudieran seguir estudiando.

***Dar apoyo a nivel psicológico y emocional a los más pequeños debido a la situación que viven en el hogar y también la readaptación emocional producida por la pandemia.***

Teniendo en cuenta los problemas derivados por el confinamiento, tanto empleados como voluntarios, han ofrecido apoyo psicológico a los niños/as para hacerles entender la situación vivida y ayudarles con la crisis emocional vivida por muchos de ellos directamente asociada por la falta de relación social tanto con compañeros como con familiares.

Durante este verano tan atípico han llevado a cabo el programa "Becas Comedor Verano" en la que se han adaptado a las necesidades derivadas del confinamiento. Con estas becas repartieron 75.000 comidas a 2.800 niños/as en colaboración con 48 entidades sociales. Ligado a la parte más emocional, educativa y de ocio, han readaptado campamentos y colonias urbanas, de forma que ha servido de terapia para los más pequeños.

**Resultados**

Gracias a todas la acciones que han llevado a cabo en estos meses, han podido mejorar la situación de muchas familias en España a nivel educativo con apoyo técnico, a nivel emocional con apoyo psicológico y nivel económico y alimenticio con apoyo de las becas comedor que se han visto duplicadas desde marzo hasta mayo contando el primero de estos meses con 2.000 becas comedor mientras que en mayo ya se ofrecían 4.000 (un centenar de escuelas) algo que ofrece la dura realidad que se ha estado viviendo estos meses.

Dos de los objetivos tratados en la ODS (pobreza y educación) se van a ver gravemente repercutidos tras el escenario producido por el coronavirus. Estos dos aspectos han sido tratados con gran esfuerzo por la ONG Educo:

> **"Fin de la pobreza"** como primer objetivo esencial y **"Educación de Calidad"** como cuarto objetivo a conseguir dentro de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que presenta el Estado inherentes a la Agenda 2030.
>
> La crisis actual, ante el empeoramiento de la situación, pone en jaque el cumplimiento de estos, lo que está provocando que los escenarios previstos no avancen en la línea que se tenía pensado.

**Estrategias de marketing**

Educo está presente en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, así como en plataformas como Pinterest. Gracias a estos canales puede transmitir sus mensajes y llegar al público objetivo al que dirige sus campañas. Las estrategias para llegar a estos individuos se realizan con dos tipos de comunicaciones distintas:

*a) Marketing de contenidos*

El marketing de contenidos que realiza Educo se sustenta bajo un argumento emocional y una orientación dirigida al marketing no lucrativo. Esto se encuentra directamente relacionado con las acciones que realiza en sus redes sociales.

El contenido audiovisual mostrado se basa en videos e imágenes que tratan de mostrar las condiciones en las que viven día a día las familias más afectadas y trata de concienciar a los ciudadanos de las mismas. Tras la pandemia, los mensajes utilizados han ido enfocados a la situación que vivían las familias más vulnerables dentro de ese confinamiento. Un claro ejemplo es la campaña realizada con los hashtags **#BecasComedorCOVID** y **#BecasComedorEnCasa** como el vídeo de la figura 3, que ha conseguido desde el 6 de abril 48.238 visualizaciones en *YouTube* y 495 reproducciones en *Instagram*.

**Figura 3.** Campaña #BecasComedorEnCasa




Fuente: Instagram de Educo, a fecha 27/10/2020.

En cuanto al copy de los posts se trata de ofrecer contenido de valor, información objetiva y actual de la situación vivida dentro de estas familias. Sirve como refuerzo del contenido audiovisual para potenciar el mensaje que quiere transmitir, así como generar el recuerdo en la mente del usuario. Esto lo podemos ver reflejado en uno de los posts publicados por la ONG, figura 4, justo después del confinamiento más estricto (junio de 2020).

**Figura 4.** Copy campaña #BecasComedorEnCasa

**educo_ong** ¿Y ahora qué?

Las medidas del confinamiento en España se han suavizado, pero muchas familias siguen sin trabajo y sin recursos para hacer frente a la crisis, causando que miles de niños y niñas no tengan acceso a una comida saludable.

Ante esta situación, continuamos con el programa de #BecasComedorEnCasa y trabajando en coordinación con las entidades sociales para asegurar una alimentación completa y sana al día a estos niños y niñas.

Si puedes, colabora para ayudarnos a que ningún niño se quede sin alimentación: https://bit.ly/BecasComedorEduco (link directo en nuestra bio) 👆

#BecasComedorEduco #BecaComedor

Fuente: Instagram de Educo, a fecha 27/10/2020.

*b) Marketing Colaborativo*

La organización ha contado con el apoyo de marcas resonadas suponiendo una gran ayuda tanto para estos años en los que la ONG ha llevado a cabo las Becas Comedor, como este duro año con las Becas Comedor en Casa. El apoyo obtenido gracias a grandes organizaciones no solo ha ayudado a la situación durante el confinamiento, sino también durante el verano y a día de hoy, ya que el programa aún no ha finalizado.

Tras una entrevista con Paz Grossi, Community Manager de Educo, nos confesaba lo siguiente: ***"nuestra valoración con este tipo de alianzas es que asociarnos con estas grandes marcas no solo nos apoya en donaciones, sino que además nos otorga notoriedad y nos da la oportunidad de llegar a un público que de otra manera es difícil llegar."***

Tras una búsqueda exhaustiva apoyada en la investigación de mercados y centrados en las redes sociales, hemos observado la colaboración de grandes marcas como:

- **Banco Sabadell:** recaudó a principios de año entre todos sus empleados 32.357 euros para proyectos solidarios de los cuales 19.000 fueron destinados a Educo, la entidad más beneficiada.
- **Kellogg**: donó en agosto 23.000 desayunos para los más pequeños en los campamentos de verano de Educo. Desde la compañía mencionaban: *"en Kellogg somos conscientes de que la crisis sanitaria que hemos vivido ha derivado en una crisis social que afecta a miles de familias de entornos desfavorecidos. Por ello ofrecemos un desayuno completo a los niños que participan en los campamentos y colonias urbanas de Educo, ya que además de ser una excelente oportunidad educativa y de ocio, garantizan la alimentación. Estamos seguros de que el desayuno le aportará la energía y los nutrientes necesarios no solo para su crecimiento, sino también para mejorar su rendimiento tanto a nivel físico e intelectual, como de inclusión social".*

- **eBay España:** venta de artículos que, gracias a su compra, los individuos generan la colaboración en la financiación de una Beca Comedor.
- **Cádiz Club de Fútbol**: el club deportivo y la ONG llevan varios años colaborando para impulsar las acciones solidarias y ayudar a las familias que más lo necesitan. Una de las imágenes que se ha podido ver durante estos meses ha sido la reflejada en la figura 5.

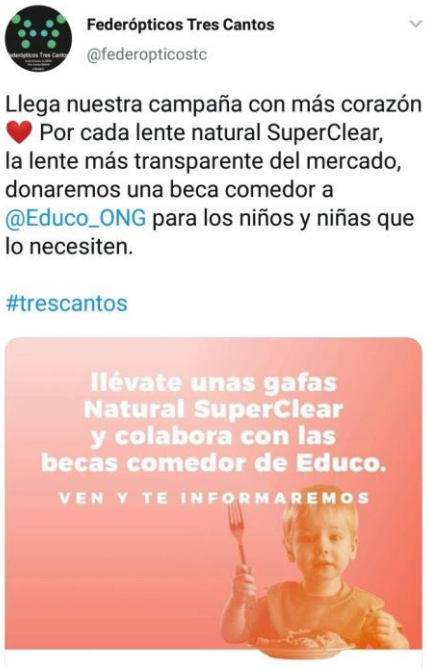
**Figura 5.** Post colaborativo del Cádiz C.F.




Fuente: https://www.cadizcf.com/noticia/la-fundacion-y-educo-impulsan-las-becas-comedor-en-casa, a fecha 29/10/2020.

- **Federópticos**: gracias a las compras de un tipo de lentes específico los individuos pueden colaborar donando una Beca Comedor como se muestra en la figura 6.

**Figura 6.** Post colaborativo de Federópticos.



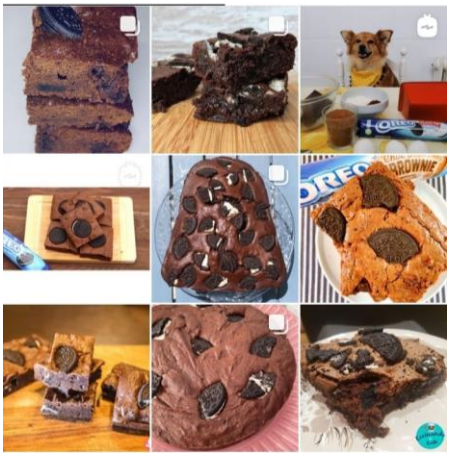

Fuente: Twitter de Federópticos, a fecha 29/10/2020.

- **Oreo**: Paz Grossi, Community Manager de Educo, nos comentaba lo siguiente acerca de esta marca: "***La acción de Oreo realmente fue un éxito, no solo por la recaudación y movilización que obtuvo, sino también porque nos ayudó enormemente en el reconocimiento de marca (por ejemplo, en Instagram notamos un gran aumento de seguidores a raíz de esta acción.)"***

La colaboración de esta entidad ha sido una de las más destacadas ya que ha consistido en el lanzamiento de un reto en las redes sociales: atreverse con la receta de "Oreo con Alma" y subirla en foto a redes sociales, de esta manera, por cada usuario que participase Oreo ayudaba a Educo a enviar 10 menús diarios, con el objetivo de entregar un total de 10.000 menús, figura 7.

Los hashtags utilizados para la campaña fueron **#StayPlayfulAtHome** (+100 publicaciones), **#YoAyudoConOreo** (+500 publicaciones) y **#BecasComedorEnCasa** (+1000 publicaciones). Algunos de los participantes fueron influencers como es el caso de María Pombo (@mariapombo) o Aida Dòmenech (@Dulceida).

**Figura 7.** Colaboración campaña Oreo



Fuente: Instagram, hashtag #BecasComedorEnCasas, a fecha 29/10/2020.

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

**Cuestión 1.** ¿Cuáles han sido los factores clave del éxito del Proyecto Becas Comedor en Casa?

Uno de los puntos más importantes en este proyecto han sido las colaboraciones con grandes marcas como Oreo, Kellogs, eBay, Cádiz C.F, Federópticos...Ya que además de ofrecer donaciones, se han realizado campañas de marketing conjuntas que han dado mayor visibilidad y alcance al proyecto. Gracias a estas sinergias han obtenido un mayor reconocimiento de marca plasmado, por ejemplo, en sus seguidores de Instagram.

Otro factor clave es la claridad en el marketing de contenidos ya que sus imágenes y videos promocionales muestran la realidad que sufren las familias afectadas por la desigualdad social, por lo que el público que llega a sus redes sociales comprende mejor el mensaje que quiere lanzar Educo.

**Cuestión 2.** ¿Qué otras acciones de marketing se podrían haber llevado a cabo para lograr más alcance?

Una de ellas, podría ser la creación de la "Comunidad Educo" creando así un sentimiento de voluntariado y familiaridad que fomentase las donaciones y el apoyo de los ciudadanos, así como de otras empresas. Para ello, se desarrollaría una Comunidad de Facebook que nos permitiese conseguir los objetivos anteriores. Además, se utilizarían hashtags en Twitter para que los voluntarios de dicha organización compartiesen sus experiencias y así conseguir mayor imagen de marca.

Además, se podría llegar a emplear el Street Marketing con el fin de concienciar y hacer reflexionar al público de manera más directa y visual.

Una de las estrategias que se podrían llevar a cabo sería proyectar un video en algún edificio importante en el que apareciera un plato con forma de reloj donde las agujas serían los cubiertos y en el que pasan las horas sin que aparezca comida en el plato. Al final del vídeo se añadiría información sobre el proyecto y pasados unos segundos de su finalización aparecerían voluntarios para humanizar aún más el proyecto.

**Cuestión 3.** ¿Se puede afirmar que las acciones realizadas por Educo con las *Becas Comedor en Casa* están regidas por el principio de igualdad?

Teniendo en cuenta que el principio de igualdad supone que todos los individuos reciban el mismo servicio, aunque este deba ser flexible en cada situación, se podría afirmar que sí. Esto es así ya que las *Becas Comedor en Casa* suponen los mismos beneficios alimentarios para todas las familias, pero aquellas que necesitan un extra en cuanto a kits de limpieza, ayuda tecnológica, psicológica o emocional obtienen un servicio más adaptado.

**4. CONCLUSIONES:**

Nuestra elección reside en el carácter solidario presente en cada uno de los miembros del grupo, así como en nuestra conciencia por las consecuencias de la pandemia actual. Somos conscientes de que los efectos de la misma están perjudicando a las familias más desfavorecidas, quienes han visto agravado aún más su problema de acceso a una alimentación digna diaria, a la que todos los ciudadanos deberían tener derecho.

Sirve simplemente con echar la vista atrás hacia los meses más duros donde en los supermercados se podía observar la desesperación de la ciudadanía y el miedo ante una situación tan incierta y desconocida donde se temía por el desabastecimiento en todos los ámbitos, pero, sobre todo, en la alimentación.

Educo se ha adaptado a las medidas del confinamiento, ofreciendo las becas comedor en casa, acercando la alimentación básica a cada hogar y mejorando dentro de lo posible las condiciones de vida de las familias, es ahí donde nace nuestra ilusión por profundizar en este gran proyecto.

Las acciones de marketing realizadas por la organización se han basado tanto en marketing de contenidos como en marketing colaborativo.

El marketing de contenidos se ha centrado en acciones propias mediante la realización de elementos audiovisuales los cuales se han compartido en sus redes sociales. Los mensajes que se han querido transmitir han seguido una línea informativa con una estrategia de mensaje emocional.

En cuanto al marketing colaborativo, la organización ha obtenido la ayuda de diversas empresas no sólo a nivel financiero si no también con ayuda de alimentos. Estas colaboraciones llevan dándose desde hace años, pero han adquirido mayor importancia en la época pandémica. Dos de las grandes marcas que han apoyado este movimiento han sido Kellogg mediante la prestación de desayunos en los campamentos de verano y Oreo gracias al movimiento generado en redes sociales mediante la publicación de su receta estrella.

Todas estas sinergias han permitido generar una mayor notoriedad de marca y una mejor percepción en la mente del público. Además de conseguir una voz externa a través de la cual llegar a un público al que no habían conseguido llegar a través de su marketing de contenidos.

En nuestra opinión, la causa social de esta campaña ha ayudado a muchas familias (más de las que pensaban) pudiendo hablar, por tanto, de éxito en el proyecto “Becas Comedor en Casa” suponiendo una gran iniciativa. Consideramos que las estrategias de marketing podrían haber llevado a un mayor éxito del proyecto si se hubiesen focalizado esfuerzos en una campaña fuerte.

Algunas de las ideas que proponemos son:

- La realización de un vídeo creativo y de gran impacto que fuese la voz del proyecto y supusiera obtener viralización, algo que sí han conseguido sus colaboradores y que ha servido de gran ayuda.

- La puesta en marcha de una estrategia de Street Marketing en la que se proyectase un vídeo donde se muestra un reloj en forma de plato vacío donde las agujas serán los cubiertos, que simboliza la escasez de comida de las familias más desfavorecidas.

Actualmente en España se está viviendo una segunda ola del virus COVID-19, en la que se van a ver afectadas muchas más familias de las ya perjudicadas. Por ello, creemos que realizando algún cambio en la estrategia de marketing propia, podrán obtener grandes recursos necesarios para la prestación de servicios que requiere la atención de estas familias.

## BIBLIOGRAFÍA:


Agencias, P. E. (2020, 22 junio). Una oenegé repartirá 75.000 comidas a niños con su programa de becas comedor. Recuperado de https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20200622/educo-programa-becas-comedor-verano-8010017

Bankia. (2020, 27 mayo). 'Becas Comedor en casa': garantizar la alimentación de los niños más vulnerables. Recuperado de https://enaccion.bankia.com/articulo/becas-comedor-casa-ningun-nino-hambre/

eBay España on. (2019, 7 diciembre). Recuperado de https://twitter.com/eBayESP/status/1203261367785906176?s=20

Ecoaula.es. (2020, 24 marzo). Dinero para la compra o lotes de comida: Educo adapta su programa de becas comedor. Recuperado de https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/10436805/03/20/Dinero-para-la-compra-o-lotes-de-comida-Educo-adapta-su-programa-de-becas-comedor.html

Educo. (2020, 25 junio). Respondemos a vuestras preguntas sobre las Becas Comedor en Casa. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=J0GRXQooGYE

El Diario. (2020, 2 junio). Escuelas cerradas y brecha social: solidaridad para la infancia más vulnerable. Recuperado de https://www.eldiario.es/edcreativo/sobreelterreno/escuelas-cerradas-solidaridad-infancia-vulnerable_1_6042447.html

El Taquígrafo. (2020a, abril 2). Educo adapta sus becas comedor a los niños y niñas que, ahora, aún tienen menos. Recuperado de https://eltaquigrafo.com/educo-adapta-sus-becas-comedor-a-los-ninos-y-ninas-que-ahora-aun-tienen-menos/11892/

Europapress. (2020, 22 junio). La ONG Educo repartirá 75.000 comidas a menores con su programa de becas comedor de verano. Recuperado de https://www.europapress.es/epsocial/infancia/noticia-ong-educo-repartira-75000-comidas-menores-programa-becas-comedor-verano-20200622123742.html

Federópticos. (2020, 6 julio). Federópticos Twitter. Recuperado de https://www.google.com/url?q=https://twitter.com/federopticostc/status/1280062227006062592&sa=D&ust=1604663957785000&usg=AOvVaw1kvVDOLz6t730hDUZ9U7Qn

Fernández, R. D. (2020, 6 noviembre). El Supremo pone coto a los excesos de Hacienda contra los contribuyentes. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/07/25/companias/1595702821_859152.html

Kellogg garantiza desayunos a los niños en riesgo de pobreza de los campamentos de verano de Educo - 12/08/2020 Nacional | Diario La Comarca de Puertollano. (2020a, agosto 12). Recuperado de https://www.lacomarcadepuertollano.com/diario/noticia/2020_08_12/61

Los empleados de Banco Sabadell donan 32.357 euros para acciones solidarias a través de una plataforma digital. (2020, 2 enero). Los empleados de Banco Sabadell donan 32.357 euros para acciones solidarias a través de una plataforma digital. Recuperado de https://prensa.bancsabadell.com/es/Noticias/2020/01/los-empleados-de-banco-sabadell-donan-32357-euros-para-acciones-solidarias-a-traves-de-una-plataforma-digital

MÉNdez, L. (2020, 4 mayo). Educo adapta sus becas comedor para atender a los niños durante el COVID. Recuperado de https://www.esdiario.com/882597595/Educo-adapta-sus-becas-comedor-para-atender-a-los-ninos-durante-el-COVID.html

Marketing News. (2020b, abril 21). Iniciativa solidaria de Oreo a través de un reto en Instagram. Recuperado de https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1159219054305/iniciativa-solidaria-de-oreo-traves-de-reto-instagram.1.html

Oficial, W. C. C. F.-. (2020, 9 junio). La Fundación y Educo impulsan las becas comedor en casa. Recuperado de https://www.cadizcf.com/noticia/la-fundacion-y-educo-impulsan-las-becas-comedor-en-casa

Ruiz, A. R. (2020, 24 agosto). Muchos niños y niñas van a seguir confinados porque no pueden salir de la pobreza. Recuperado de https://www.gndiario.com/educo-kellogg-ninos-salir-pobreza

Sevilla, D. (2020, 13 mayo). La ONG Educo ofrece las «Becas Comedor en Casa» a 4.000 niños por la crisis del coronavirus. Recuperado de https://www.diariodesevilla.es/sociedad/ONG-Educo-Becas-Comedor-Casa-coronavirus_0_1464153813.html

Valladolid, G. O. |. (2020, 21 mayo). Naturgy destina 200.000€ a becas comedor y de estudios para 800 familias vulnerables. Recuperado de https://diariodecastillayleon.elmundo.es/articulo/castilla-y-leon/naturgy-destina-200000e-becas-comedor-estudio/20200520115355009878.html

# AUSOLAN Y STUART MUESTRAN SU LADO MÁS HUMANO PARA COMBATIR LA COVID-19

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

**Stanislav Nyayko**

**RESUMEN:**

El contexto excepcional ocasionado por la crisis sanitaria durante la Covid 19 ha promovido la consolidación del compromiso social de las empresas con la población. Ante esta situación, Stuart, plataforma tecnológica de logística urbana de entrega a domicilio, y Ausolan, cooperativa empresarial del sector de la restauración colectiva, han sido punto de unión y cooperación en la lucha para salvaguardar el bienestar social, económico y sanitario durante la cuarentena.

Entre las políticas de actuación que han llevado a cabo, destaca su adaptación en sus procesos al contacto cero, su implicación en materia de marketing social, sumándose en el caso de Stuart a las iniciativas, #Food4Heroes y #Healthy4Help. Al mismo tiempo Ausolan, inicia actividades de cooperación con entidades públicas y sin ánimo de lucro en la lucha contra el hambre, el desperdicio de comida, el desarrollo sostenible y el cuidado de personas en riesgo de exclusión social.

**ABSTRACT:**

The exceptional context caused by the health crisis during Covid-19 has promoted the consolidation of the social commitment of companies with the population. Faced with this situation, Stuart, a technological platform for urban home delivery logistics, and Ausolan, a business cooperative in the collective catering sector, have been a point of union and cooperation in the fight to safeguard social, economic and health welfare during quarantine .

Among the action policies they have carried out, highlights their adaptation in their processes to zero contact, their involvement in social marketing, joining in the case of Stuart to the initiatives, # Food4Heroes and # Healthy4Help. At the same time, Ausolan initiates cooperation activities with public and non-profit entities in the fight against hunger, food waste, sustainable development and the care of people at risk of social exclusion.

## 1. INTRODUCCIÓN

### Ausolan

Ausolan es el primer grupo empresarial del sector de la restauración social y colectiva con capital 100% Estatal. Sus inicios se remontan a la década de los 60 cuando aparecen las primeras cooperativas en Mondragón, Guipúzcoa, impulsadas por el ilustre religioso José María Arizmendiarrieta, fundador de Mondragón Corporación Cooperativa; organizaciones que aceptaban la incorporación de la mujer al trabajo, pero solo hasta que éstas se casaban, momento en el que recibían una dote y debían pasar a dedicarse al cuidado de marido e hijos. Ante esa situación, diecisiete mujeres inconformistas decidieron luchar por su derecho a trabajar después de casadas, en busca de su propio desarrollo personal e independencia económica.

Así comienza la historia de Auzo Lagun (Amigo del vecindario), un proyecto nacido para agrupar la capacidad de trabajo del colectivo femenino, liderado por un grupo de mujeres adelantadas a su tiempo, que propiciaron un importante cambio social. La historia del Grupo Ausolan está llena de hitos que van mucho más allá del tema empresarial, como la incorporación de la mujer en puestos directivos, la creación en 1970 de la primera guardería de España, la cual acogió gran cantidad de críticas; o el derecho a las mujeres a tener seguro propio y suprimir la necesidad de autorización marital para trabajar.

La sociedad cooperativa se creó el 6 de marzo de 1969 determinando que todas las socias son trabajadoras y asumiendo un compromiso social que ha llegado hasta nuestros días e implica que anualmente el 10% de los beneficios empresariales se reinvierten en transformación social de los entornos en los que Ausolan está implantada.

Hoy en día, Ausolan, se encuentra entre las tres primeras empresas del ranking nacional de la restauración colectiva, y segunda en el segmento escolar. Sus servicios se dividen en un 90% para la restauración, el 9% servicios profesionales en el campo de limpieza y el 1% en eventos y catering gourmet (figura 1). La plantilla está formada por más de 13.000 personas, 95 % de ellas mujeres. Se dividen en 17 oficinas y 16 cocinas centrales localizadas a lo largo del territorio nacional. Sirven al día más de 260.000 menús en colegios, empresas, hospitales y residencias, entre sus más de 2.200 centros-clientes en todo el territorio nacional. En el último ejercicio han facturado un total de 230 millones de euros.

**Figura 1.** Imagen de la cooperación entre los servicios ofrecidos por Ausolan



Fuente: https://www.ausolan.com/nosotros/nuestra-razon-de-ser/ a fecha 12/11/2020.

### STUART

Stuart es un servicio de logística urbano de entrega inmediata para el sector *retail* y *e-commerce*, ya sean tiendas físicas u online, permite a supermercados, pequeños comercios, grandes almacenes o restaurantes a disponer de un servicio de entrega urbano, ecológico y económico, en menos de una hora y sin renunciar a su propia web y marca para formalizar las ventas.

La compañía emplea diferentes tipos de vehículos, en función de la distancia y el tamaño, principalmente bicicletas y bicis de carga para trayectos de corta distancia, y motos eléctricas o coches para distancias más amplias. El servicio está disponible las 24h, incluidos domingos y festivos.

El servicio no implica gastos de infraestructura para los comercios ni cuotas fijas de comisión por pedido, sino que se establece un listado con tablas fijas, hasta 3,5 kilómetros cobra entre 5 y 6 euros por envió.

En cuanto a las condiciones de los trabajadores, el perfil del profesional que se conecta a la plataforma de Stuart es un mensajero autónomo. Con Stuart pueden colaborar con total flexibilidad, eligiendo su horario, además pueden compaginarlo con cualquier otra actividad, incluso colaborar para varias plataformas a la vez. Stuart paga, en promedio, entre 8 y 9,5 euros la hora.

En cuanto a la creación de una regulación adaptada a las empresas de reparto, Stuart, ha iniciado conversaciones constructivas en el ámbito legislativo con el Ministerio de Trabajo y otras instancias del Gobierno de España, defendiendo la necesidad de generar leyes de protección y garantía para los trabajadores autónomos, en un contexto de evolución del mercado laboral español, en el que es necesaria la creación de un grupo de trabajo conformado por interlocutores sociales, las empresas del sector, expertos e instituciones para abordar esta cuestión, abriendo un amplio debate sobre qué significa ser autónomo en España y sobre el derecho a trabajar por cuenta propia en el contexto de la economía de plataformas.

La compañía es fundada, entre Barcelona y París en 2015 por Clément Benoît y Benjamin Chemla, fruto de la experiencia y notoriedad que adquieren en el mercado de la entrega a domicilio a raíz de la creación en 2006 de su primera empresa emergente, Resto-in, precursora de Deliveroo. Con Stuart su objetivo es conquistar el mercado de la última milla.

En marzo del 2017, GeoPost, filial express internacional del grupo La Poste, adquiere el 100% del capital del startup con el objetivo de responder al reto de la logística urbana de entrega inmediata en las grandes ciudades. En mayo de 2015 la compañía lideró la Ronda Serie A por valor de 22 millones de euros. En España, con sedes en Madrid y Barcelona, Stuart trabaja para unas 2.000 empresas, y cuenta con alrededor de 500 mensajeros.

David Guasch, director general de Stuart en España, en una entrevista concedida a cadena SER, explica, que los envíos de las pequeñas y medianas empresas crecieron un 535% respecto a la semana anterior al comienzo del confinamiento. Según datos internos, durante este periodo, Stuart, ha incrementado por 15 su red de colaboración con pequeños comercios. En la actualidad, el mercado de los restaurantes representa el 36,40%, seguido por los supermercados y tiendas de alimentación con un 32,72% del total. Las cocinas ciegas de los restaurantes han pasado del 5,78% al 27% en mayo de 2020.

Según una investigación reciente llevada a cabo por la compañía entre más de 1.200 consumidores online en las ciudades donde opera (figura 2), un 72% de los consumidores gastaría más en su tienda online si ésta le ofreciera un servicio de entrega el mismo día, una media de 185€ extra al año. Además, el 62% de los consumidores estaría dispuesto a abonar un plus por este servicio, lo que podría proporcionar a los comercios ingresos adicionales de hasta 5.500 millones de euros. Por otra parte, el 79% cambiaría de comercio si éste no se ofreciera un método de entrega a su elección y el 32% de los consumidores elegiría siempre un comercio que ofrezca entrega inmediata. El 63% de los consumidores reconoce haber cancelado una compra online por las escasas opciones de entrega proporcionadas.

**Figura 2.** Localizaciones en donde opera Stuart



Fuente: https://stuart.com/es/sobre-stuart-empleos-compania/ a fecha 12/11/2020.

## 2. DESARROLLO DEL CASO:

Durante el desarrollo de este caso se exponen diversas actividades ejecutadas por ambas empresas en régimen de marketing social y no lucrativo con el propósito de reducir los efectos adversos de la crisis en el ámbito económico, social y de salud pública por la Covid-19. Dentro de las acciones desarrolladas, destacan el compromiso por adaptarse al delicado y desconocido contexto en el que se han visto obligados a operar Estado y empresas, siendo esta situación nexo de oportunidades en el que empresas unen fuerzas para combatir los efectos adversos causados por la Covid-19. En este caso, el punto de unión entre ambas empresas ha sido la política desarrollada por el gobierno, según se establece en el Real Decreto 463/2020 de 14 de marzo, manteniendo el funcionamiento del servicio de reparto de comida a domicilio y productos de primera necesidad a nivel nacional en la situación de estado de alarma por la situación de crisis sanitaria ocasionada por la Covid-19; y la necesidad de Ausolan por repartir comidas a domicilio para personas en riesgo de exclusión social. A raíz de esta noticia, desarrollo el caso con medidas extraordinarias llevadas a cabo por ambas empresas en relación con la temática tratada.

**Contacto cero**

Stuart como medida de precaución en línea con las recomendaciones oficiales del Ministerio de Sanidad, tanto a sus propios empleados como a los mensajeros independientes que colaboran con la plataforma, y con el objetivo de ofrecer un servicio que alivie los efectos sociales y económicos de la difícil situación que vive el país, la plataforma seguirá activa para que todos sus colaboradores que decidan conectarse podrán continuar obteniendo ingresos.
Para desarrollar la actividad durante la cuarentena, la compañía ha implantado una política de "Contacto Cero" consistente en evitar el contacto entre mensajero y receptor, las medidas son:

Antes del reparto

1. Llevar gel desinfectante y guantes de látex para evitar el contacto directo con la piel.
2. Llevar siempre puesto el casco de protección de motocicletas y una mascarilla para la protección de los accesos a las vías respiratorias.
3. Limpieza total de la ropa y material que se use y desinfección diaria de la caja/maletero

Durante la recogida

1. No gestión de dinero en efectivo. Los pedidos que requieran gestión con efectivo podrán ser rechazados o reasignados sin que ello tenga ninguna afectación.
2. Embalaje de los pedidos. Los clientes han sido informados de la necesidad de usar bolsas totalmente precintadas. Las bolsas se cogerán por los laterales (no por las asas).
3. Indumentaria recomendada. Se recomienda no quitarse el casco y hacer uso de guantes látex desinfectadas durante la recogida de un pedido. Los guantes de moto no son válidos como instrumento sanitario. Se recomienda no usarlos en entrega ni manipulación de pedido.
4. Uso de la bolsa térmica. Una vez recogido el pedido, introducirlo de inmediato en la bolsa térmica y cerrarla por completo. Esta deberá ir bien desinfectada con los productos correspondientes.
5. Evitar la acumulación de los repartidores en los puntos de recogida. Guardar 1.5 metros de distancia. Una sola persona dentro del local y la cola en el exterior a 1.5m de distancia entre repartidores.

Durante la entrega

1. Distancia de seguridad recomendada. A la hora de entregar un pedido, se recomienda dejarlo en la puerta del destinatario después de avisarle por el telefonillo del timbre. Dejar el pedido en la puerta y esperar con una distancia mínima de 2 metros hasta que el destinatario recogiera el pedido.
2. No necesidad de la firma. Como se ha comentado anteriormente, se recomienda suspender la solicitud de firma y marcar directamente con una X una vez se haya entregado el pedido.
3. Máxima atención a los comentarios. En los comentarios de un pedido puede aparecer información sobre cómo realizar la entrega, por ejemplo: "Llamar al timbre y dejar la mercancía en el descansillo". Es de vital importancia seguir estas indicaciones.
4. Apoyo desechable para la entrega. En caso de que el establecimiento ofrezca una servilleta u otro apoyo desechable, este puede ser usado en la entrega de un pedido para que la mercancía embalada no toque el suelo directamente.

**AUSOLAN Y STUART ENVIARÁN COMIDA A HOGARES DE GENTE MAYOR DURANTE LA CUARENTENA**

Este servicio realizado por Ausolan junto al Instituto Municipal de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Barcelona, consiste en la elaboración de un menú personalizado para gente mayor que, debido al momento actual de confinamiento, no puede acudir a los diferentes comedores sociales distribuidos por la ciudad. Además, Ausolan ofrece una atención personal y seguimiento constante de las personas mayores, mientras están en permanente comunicación con los servicios sociales.
La alianza con Stuart permite hacer llegar a 229 hogares de gente mayor la comida que, hasta antes del confinamiento, se servía en los comedores sociales.
Ausolan ha elegido a Stuart como partner oficial para suministrar los 229 menús a domicilio en la ciudad Condal. Una de las razones de la elección ha sido la política de "Contacto Cero" que ha implantado la compañía consistente en evitar el contacto entre mensajero y receptor, reduciendo exponencialmente la capacidad de contagio a las personas que más sufren este virus. Ausolan cocina todos esos menús en su cocina central en Mollet, los traslada a unos puntos en Barcelona donde personal de Ausolan los recoge y entrega a los repartidores de Stuart que los hacen llegar a los domicilios de los usuarios en menos de 1 hora.

**Los Salvacomidas**

Ausolan, con la colaboración del consorcio europeo EIT Food, y los Bancos de Alimentos de Madrid, Bilbao y Guipúzcoa han llevado a cabo una iniciativa para elaborar y entregar más de 60.000 menús infantiles desde mediados de mayo del 2020 hasta el final del curso escolar.

El proyecto cuenta con una inversión de 220.000 euros, aportados por EIT Food, cuyo objetivo se centra en hacer más sostenible, saludable y de confianza el sistema alimentario. Además, contribuye con el conocimiento del sector agroalimentario, al que se ha invitado también a participar en la iniciativa aportando excedentes y donaciones de alimentos saludables.

El procedimiento llevado a cabo ha sido el siguiente. Ausolan, con ayuda de voluntarios de su propia plantilla, se encarga de recibir la materia prima en sus cocinas centrales en Euskadi y Madrid, una vez ahí, elaboran 1.500 menús infantiles diarios durante 45 días y los distribuyen entre los tres Bancos de Alimentos acordados. Estos, a su vez, contactan con 250 organizaciones sociales que atienden al público objetivo, niñas y niños de familias con escasos recursos, entre las que distribuirán los almuerzos debidamente empaquetados. Además, como complemento se entregan juegos y actividades para fomentar hábitos de alimentación saludables, y en la página web salvacomida.com cuenta con elementos didácticos para descargar.

Esta iniciativa, denominada "Los Salvacomidas", cumple a la vez diferentes objetivos en un momento crucial por el impacto de la crisis del Covid-19. Por un lado, atiende las necesidades de los hogares más necesitados, con especial cuidado al público infantil, evitando riesgos de obesidad o desnutrición, e inculcando hábitos saludables de alimentación. En ese sentido, el proyecto aborda los objetivos "Hambre cero" y "Producción y consumo responsables" de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.

Por otro lado, esta campaña trata de evitar el desperdicio de alimentos. Se utiliza el excedente en el sector a raíz de la reducción de la demanda de algunos productos o la dificultad para exportar, entre otros motivos. Gracias a la donación o compra a precios bajos, se espera aprovechar perecederos que de otra manera serían desperdiciados. Algunas empresas, como Grupo AN, Bacalao Alkorta o Danone, ya se han comprometido a entregar producto para esta campaña.

**#Food4Heroes y #Healthy4Help**

Stuart se ha asociado a diversas acciones solidarias realizando envíos de comida gratuita a los hospitales de Madrid y Barcelona, como apoyo a los sanitarios que están combatiendo el virus.

La compañía se ha unido a la acción solidaria #Food4Heroes ofreciendo envíos gratuitos de los restaurantes a los hospitales de Madrid y Barcelona, además de a su personal sanitario. En la iniciativa, promovida por el restaurante Grosso Napoletano, participan más de 70 marcas de restauración como La Mordida, Santa Gloria, Teresa Carles, KFC, Papa John's o Manolo Bakes, además de Coca Cola y Heineken entre otros. Por su parte, Stuart está facilitando a cualquier restaurante que se adhiera a la iniciativa el poder hacer envíos de forma gratuita. El procedimiento es el siguiente, los hosteleros y sanitarios españoles que quieran formar parte de esta iniciativa pueden escribir a info@grossonapoletano.com y el equipo de #Food4Heroes les indicará los pasos a seguir

Igualmente, la iniciativa #Healthy4Help nace con la idea de unir todos los restaurantes de comida saludable dentro de la misma comunidad *healthy* y dar apoyo a todos los sanitarios que desde hace días están trabajando 24 horas para combatir la Covid-19. Su objetivo es elaborar y repartir diariamente entre las horas de comida y cena, comida saludable que serán destinadas a los hospitales de Madrid y donde, en este caso es Stuart el encargado de gestionar de forma gratuita todos los pedidos y el reparto. El restaurante Healthy Poke ha sido el propulsor de esta acción, de la que también forman parte restaurantes como Ambrosia, GoPoke, Arugula y Distritovegano.

En términos de viralización de las medidas llevadas a cabo por ambas empresas, en un entorno digital o de redes sociales, los datos son modestos. Los principales medios de comunicación como la prensa o la televisión nacional han sido los principales encargados de llevar dichas medidas al conocimiento del gran público. En el caso de las iniciativas #Food4Heroes y #Healthy4Help naturalmente ha tenido un mayor impacto en redes sociales, especialmente en la plataforma Instagram, siendo el medio principal utilizado por los usuarios y las empresas en promocionar el servicio. La idea principal que ha motivado las compañías a desarrollar las iniciativas ha sido el bienestar de la población y la prosperidad de la economía.

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

**Cuestión 1. ¿**El éxito obtenido de las acciones de marketing social ejecutadas por ambas compañías se valora en términos de impacto mediático o de fidelidad y confianza?

La razón de ser de las propuestas no implica directamente perseguir un gran impacto en los medios de comunicación, su objetivo principal es paliar los efectos negativos de la Covid 19, aprovechar las sinergias entre empresas y cubrir las necesidades de su público representado por sí mismas estas acciones el éxito. No obstante, una consecuencia positiva, es la reputación ganada, la fidelidad del cliente por encima de las visualizaciones. La elección en próximas adquisiciones de servicios se ve influenciada en la perspectiva del cliente hacia la empresa. La notoriedad es un efecto inherente fruto de las buenas prácticas y de la empatía de los consumidores o clientes hacia la empresa, haciendo coincidir los valores de ambos y siendo objeto de difusión.

**Cuestión 2.** ¿Cuál es en términos de marketing el impacto de las medidas llevadas a cabo?

El impacto de las medidas se puede ver en:

- La reputación y notoriedad ganadas en medios de comunicación, los cuales llevan el mensaje sin necesidad de que la empresa invierta directamente en publicidad. Paralelamente, las prácticas de ambas compañías se suman a influenciar a otras empresas en la toma de decisiones en materia de marketing social.

- Fidelizar clientes, usuarios y empresas colaboradoras del sector en el que operan ambas empresas, creando lazos más fuertes entre dichos segmentos. Del mismo modo, lograr una implicación mayor por parte de los trabajadores con los valores que representa la empresa. En este aspecto, el proyecto "Los Salvacomidas" llevado a cabo por Ausolan demuestra la implicación de su plantilla realizando voluntariados.

- Realizar un fuerte impacto económico y social, manteniendo la actividad sin cesar en el propósito de cubrir las necesidades de sus clientes, fomentando los distintos proyectos mencionados, como en el caso de Ausolan, que, con la cooperación del Instituto Europeo de Innovación y Tecnología, los Bancos de Alimentos y los empresarios proveedores de alimento consiguen llevar a cabo los objetivos marcados por la ONU para el desarrollo sostenible en términos de hambre cero y producción y consumo responsable, mientras luchan contra el desperdicio de comida. Objetivos, que, a su vez, son y reflejan el compromiso social de las compañías.

- Aprovechar sinergias favorables, que, en el caso de Stuart, ha sido el incremento de un 535% de la actividad de los envíos de medianas y pequeñas empresas, aumentando su volumen de negocio de las cocinas ciegas de los restaurantes del 5,78% al 27%. Eso ha supuesto un significativo impacto en su compromiso por llevar a cabo pedidos gratis para compañías y restaurantes voluntarios de las iniciativas #Food4Heroes y #Healthy4Help, que, a medida que el volumen de envíos aumentaba, lo hacían las donaciones.

  De la misma forma, el compromiso de Ausolan con el Instituto Municipal de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Barcelona, supone para la compañía la oportunidad de integrar un servicio estratégico para este segmento.

**Cuestión 3. ¿**Son las empresas las encargadas de compensar los desequilibrios ocasionados por la Covid-19?

Es el Estado el agente promotor y responsable directo en generar las leyes y contexto adecuado para un desarrollo sostenible y humano de la sociedad. Dentro de las leyes establecidas, se ha de favorecer la participación de las empresas en dicho propósito. Dicho esto, no en todos los casos el Estado dispone de los mismos medios, conocimientos o recursos, que las empresas, en consecuencia, las empresas han de asumir su papel cívico y de responsabilidad hacia la sociedad persiguiendo los mismos objetivos de desarrollo sostenible y humano, como los ya mencionados a lo largo del caso y listados en los 17 objetivos establecidos por la ONU, como igualdad de género o hambre cero llevados a cabo por Ausolan en estrecha colaboración con fondos europeos. Incorporar esta filosofía constituye en sí mismo generar una sociedad evolucionada y consciente de que el objeto económico es un simple mecanismo de intercambio compuesto por la percepción del valor añadido de un producto o servicio, regulados por las reglas que se imponen en el mercado. Al mismo tiempo, dentro del motivo social o la razón de ser de la empresa a de prevalecer un sentido implícito amplio y crítico de responsabilidad social enfocado al buen devenir de nuestra sociedad.

**4. CONCLUSIONES:**

Se ha cambiado la escala de valores con la que juzgamos las empresas, en una situación de plena crisis sanitaria y la consecuente recesión económica, la población y las empresas han centrado sus prioridades en los derechos, más que en los servicios o los productos. La preocupación por la salud, el cuidado de los trabajadores y las familias son la prioridad, velando por un entorno seguro en el trabajo e invirtiendo en los medios necesarios para evitar contagios. Al mismo tiempo, la preocupación por la estabilidad económica de las familias y su calidad de vida peligra, razón justificada por la cual el objetivo que han de perseguir las empresas es evitar la destrucción masiva de puestos de trabajo, buscando soluciones innovadoras para el funcionamiento de su modelo de negocio y reclamar el apoyo del gobierno y las organizaciones supranacionales.

En este sentido, la sociedad se encuentra volcada en proyectos humanitarios, nunca antes habíamos sufrido una crisis de semejantes dimensiones, prácticamente engloba a cada país del planeta hacia un mismo problema. Por ese motivo, debemos aunar fuerzas y aportar nuestro granito de arena, forjando un ecosistema sostenible, cuidando de los estratos más vulnerados de la sociedad y reducir la exclusión social de estos colectivos evitando las políticas extremas que agraven aún más la situación. Con ese fin, nos vemos obligados a cooperar generando sinergias entre entidades, organizaciones y estados. Ante esta situación de crisis y de vulnerabilidad se hace aún más importante la inscripción en el ADN de las empresas promulgar los objetivos listados para el desarrollo sostenible perseguido por la ONU. Es labor de los Estados miembros velar por su consecución.

En esta línea de actuación, Stuart, consigue actualizar un modelo de negocio tradicional como es el reparto en ciudades e instaurar su método avanzado de logística urbana apostando por la sostenibilidad de un modelo económico ecológico, eficiente y sostenible. Simultáneamente, ejerce influencia en un debate que resulta necesario en España, en un mercado laboral en constante evolución es preciso la creación de una regulación adaptada a las empresas de reparto en este nuevo contexto de economías multiplataforma, como consecuencia, requisito de este debate es la protección y garantía de los derechos de los trabajadores autónomos.

Como podemos observar en el caso, un modelo de negocio basado en el arraigo constituye economías cooperativistas e involucradas en las cuestiones sociales. Ausolan es un buen ejemplo, desde sus inicios, marcados por constituir un hito en la historia de la lucha por la igualdad de género, se suma su apuesta por un desarrollo económico sostenible y el compromiso social inherente en la filosofía de la compañía. Su repercusión en la economía local conlleva la responsabilidad de velar por los intereses de la región en donde operan, atendiendo a las necesidades de sus usuarios, sus socios, sus clientes, sus empleados y la ciudadanía poniendo a su disposición los recursos, infraestructuras, medios y procedimientos necesarios para salvaguardar el bienestar común.

Los casos de marketing social y no lucrativo desarrollados por las empresas durante esta etapa de nuestra historia dejan huella en la sociedad y moldean el pensamiento de los consumidores permitiendo ver el lado más humano de las empresas. Como consecuencia de esta apuesta por las empresas a realizar acciones solidarias, se crea un vínculo emocional con el consumidor, este hecho implica ser visto como una empresa de confianza, creíble y, en cierto modo, querida, por su papel social, a la vez que, gana en solidez, llevando a un aumento de ventas de sus productos. En un mundo donde el mercado es cada vez más competitivo, una buena estrategia de diferenciación es el apoyo social, fortaleciendo así el valor percibido de la marca. En este sentido, podemos observar el doble efecto positivo del marketing social, en primer lugar, fomentar prácticas que hagan de este un mundo mejor, y, por otra parte, ayuda a posicionar el branding de la empresa.

La elección de las empresas ha surgido a raíz del interés suscitado por su historia e hitos, a la vez que su razón de ser, su evolución en la industria en la que operan, y su elección en las actividades e iniciativas desarrolladas durante la pandemia.

Como reflexión personal ante la situación acontecida por la crisis sanitaria que ha dado lugar al confinamiento, la destrucción de empleo, muertes por falta de medios e infraestructuras sanitarias, alarma social, traumas psicológicos, pobreza, hambre y un conjunto de consecuencias fatales e innombrables para la sociedad; se observan las mayores respuestas de humanidad, humildad, valor, tenacidad y esperanza que haya podido imaginar.

Y de esto es de lo que yo concibo que ha de tratar el Congreso, de cómo en pleno caos conseguimos aportar soluciones innovadoras y eficaces para luchar contra uno de los mayores retos a los que nos hemos enfrentado durante este milenio. Esta interrupción ha de contribuir para reformular, rediseñar, reorganizar y reestructurar nuestro concepto de existencia como sociedad, como empresa, como país y como individuos ayudándonos a proseguir nuestro camino hacia un futuro constructivo.

## BIBLIOGRAFÍA:

Ausolan (2020): sitio web oficial [https://www.ausolan.com/], a fecha 12/11/2020.

Cadena SER (2020): sitio web oficial [https://cadenaser.com/ser/2020/06/11/gastro/1591865102_019261.html], a fecha 12/11/2020.

Ecommerce News (2020): sitio web oficial [https://ecommerce-news.es/llega-espana-stuart-servicio-logistica-urbana-stuart-entregas-1h-tiendas-fisicas-online/], a fecha 12/11/2020.

Equipos y Talento (2020): sitio web oficial [https://www.equiposytalento.com/noticias/2020/04/23/ausolan-y-stuart-enviaran-comida-a-hogares-de-gente-mayor-durante-la-cuarentena], a fecha 12/11/2020.

Muypymes (2020): sitio web oficial [https://www.muypymes.com/2020/06/01/envios-ultima-milla-pequeno-comercio-madrid-barcelona], a fecha 12/11/2020.

Tu Lankide (2020): sitio web oficial [https://www.tulankide.com/es/el-consorcio-europeo-eit-food-ausolan-y-el-banco-de-alimentos-entregan-60-000-menus-infantiles-saludables], a fecha 12/11/2020.

Stuart (2020): sitio web oficial [https://stuart.com/es/], a fecha 12/11/2020.

# COLABORANDO, TU FAMILIA ES MÁS GRANDE

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

**Laura Bartolomé Caperos**
**Lidia Camarero Escolar**
**Paula Naveira Rocamonde**

**RESUMEN:**

En la actualidad más de 1,5 millones de personas en España dependen de bancos de alimentos dado a la gran crisis económica en la que estamos inmersos provocada por el COVID-19, que ha afectado a una multitud de familias, por lo que Danone ha querido contribuir con la iniciativa social #UnaGranFamilia, dirigiendo la campaña hacia los más pequeños, con el objetivo de reunir alimentos saludables para repartir a 1 millón de niños que conviven en una situación de vulnerabilidad.

Ha contado con el apoyo de importantes organizaciones a nivel nacional como es La Cruz Roja y FESBAL, además de los personajes públicos Carles Puyol y Vicente del Bosque, que además de ser los primeros embajadores de la iniciativa solidaria, son protagonistas en la campaña publicitaria que se ha difundido en medios de comunicación masivos.

**ABSTRACT:**

Currently, more than 1.5 million people in Spain depend on food banks due to the great economic crisis in which we are immersed caused by COVID-19, which has affected a multitude of families, so Danone has wanted to contribute to the social initiative #UnaGranFamilia, directing the campaign towards the little ones, to gather healthy food to distribute to 1 million children living in vulnerable situations.

It has had the support of important national organizations such as the Cruz Roja and FESBAL, as well as public figures Carles Puyol and Vicente del Bosque, who in addition to being the first ambassadors of the solidarity initiative, are protagonists in the advertising campaign that it has been disseminated in the mass media.

## 1. INTRODUCCIÓN

Danone fue fundada en 1919 en Barcelona (hoy en día su sede está en Francia), su actividad puede dividirse en: nutrición infantil, productos lácteos frescos, aguas y nutrición médica. Cada una de estas producciones llevadas a cabo por Danone tiene su propia línea, con su correspondiente página web (Figura 1). Algunas de estas marcas son Danacol (destinada a personas que sufren problemas de colesterol), Activia (ayuda a la salud digestiva), Actimel (ayuda a las defensas), Vitalínea (dirigido al cuidado del cuerpo), etc.

**Figura 1.** Foto productos Danone.




Fuente:[https://www.bravosnews.com/index.php/marcas/806-danone], a fecha 11/11/2020

La receta original de Danone fue creada por Isaac Carasso para alimentar a su hijo Daniel (motivo por el cual la marca es llamada Danone). Su composición era muy simple, leche fresca recogida cada día en ganaderías familiares y fermentos naturales. Cien años después, se sigue utilizando la misma receta con el objetivo de seguir alimentando a nuestras familias de la manera más saludable.

Los inicios de Danone en España no fueron fáciles, el yogur no era visto como un alimento comestible, pero gracias al Colegio de Médicos de Barcelona, este producto empezó a ser recomendado y vendido en las farmacias debido a sus propiedades terapéuticas.

En 1927, Daniel partió hacia París, donde en 1929 fundó Societé Parisienne du Yoghourt Danone. Una vez lanzado al mercado el producto, surgen ciertas disconformidades ya que al contener un componente terapéutico se limitaba mucho el campo de actuación. Daniel sabía que el destino de Danone no eran las farmacias, por ello se introdujo en la composición del yogur una variante que quitaba un punto de acidez a cambio de endulzarlo. De esta manera, el producto es más atractivo y supone un mayor éxito en el mercado.

En 1941, Daniel tuvo que huir de los nazis, lo que le llevó a Estados Unidos. Allí inauguró una empresa en New York con un nombre distinto al original, Dannonn, la intención era sonar más estadounidense (a día de hoy en EEUU se sigue conociendo a Danone con este nombre).

En España tiene presencia en diversas Comunidades Autónomas llevando a cabo diferentes actividades. Las granjas familiares de las que recogen las materias primas (más de 200), están repartidas en 7 Comunidades Autónomas. Las plantas de producción las encontramos repartidas en Madrid (Tres Cantos), Asturias (Salas), Barcelona (Parets del Valles) y en Valencia (Aldaya). Las oficinas se sitúan en Madrid, Barcelona y Tenerife, además de contar en estas dos primeras ciudades con I+D. Los manantiales de los que Danone obtiene el agua se encuentran en Girona (Sant Hilari Sacalm y Amer), Guadalajara (Sigüenza) y Granada (Lanjarón). Por último, cabe destacar que en Barcelona también se encuentra la planta del proyecto RENUEVA.

En cuanto a propósitos sociales cabe destacar que Danone es una empresa con certificado B Corp (la primera en España), este es un reconocimiento a nivel mundial, donde se valoran sus buenas prácticas en toda la cadena de valor, y los

cumplimientos con las acciones de desempeño social, transparencia, ambiental y responsabilidad. Algunas de las acciones que llevan a cabo sobre el bienestar, la salud y la sostenibilidad son las siguientes:

- Ayuda a los empleados con hijos con diversidad funcional.
- Acciones de voluntariado corporativo.
- Residuo 0 en las plantas Danone en España
- Integración social de 1000 niños y niñas en riesgo de exclusión social cada año en las escuelas Danone.
- Salas de lactancia y parking para embarazadas.
- Donación de 10 millones de yogures al año a los bancos de alimentos.
- Oportunidad laboral a más de 1400 mujeres supervivientes a la violencia de género como embajadoras de marca.
- Desde el 2015, reducción del 12% de las emisiones del CO2, que equivale a más de 2 millones de árboles absorbiendo CO2 durante 10 años.

## 2. DESARROLLO DEL CASO:

Una gran familia para 1 millón de niños es un proyecto creado por Danone y con la colaboración de Cruz Roja y Bancos de alimentos FESBAL. Esta campaña se va a mantener entre el 1 de septiembre y el 31 de diciembre de 2020. Su objetivo es reunir a las familias para contribuir en la mejora de la alimentación saludable de niñas y niños.

Esta iniciativa surge debido a los efectos provocados por el COVID-19. Muchas viviendas se han visto afectadas económicamente, y por lo tanto se han quedado sin recursos para su alimentación. Las colas en los establecimientos de reparto de alimentos se incrementaron considerablemente en estos meses, provocando la escasez de comida en ellos.

Existen dos alternativas a la hora de colaborar (ver Figura 2):

1. Crea el avatar de tu familia: Esta manera interactiva de colaborar consiste en diseñar tu propia familia eligiendo el número de miembros e incluso de las mascotas. Una vez diseñado debes aportar un nombre a la familia creada, la provincia y una dirección de e-mail, además de aceptar una serie de condiciones y su política de privacidad. Con esta opción se dona yogures para toda una semana a un niño que lo necesite.

2. Compra un pack familiar natural Danone: Por cada compra de un pack x8 de yogur natural que se realice tanto de manera online como en un establecimiento, se donará un 20% del beneficio a Cruz Roja y FESBAL. Desde la página web https://unagranfamilia.danone.es/ puedes obtener los yogures a través del Corte Inglés, ya que te redirecciona directamente con el producto en la página web de este supermercado.

**Figura 2.** Captura de la página web Una Gran Familia de DANONE.




Fuente: [https://unagranfamilia.danone.es/], a fecha 24/10/2020

Para tener una mayor interactividad con la campaña, puedes ver desde la página web todas las familias que se han creado hasta el momento. Además, como podemos ver en la imagen superior, muestra hace cuantos segundos se ha registrado la última familia, donde podemos apreciar que es una acción muy repetitiva cada pocos segundos.

Esta campaña está involucrada en tres proyectos distintos, es decir, sus donaciones van destinadas a tres sitios: Cruz Roja, FESBAL y Health Warriors.

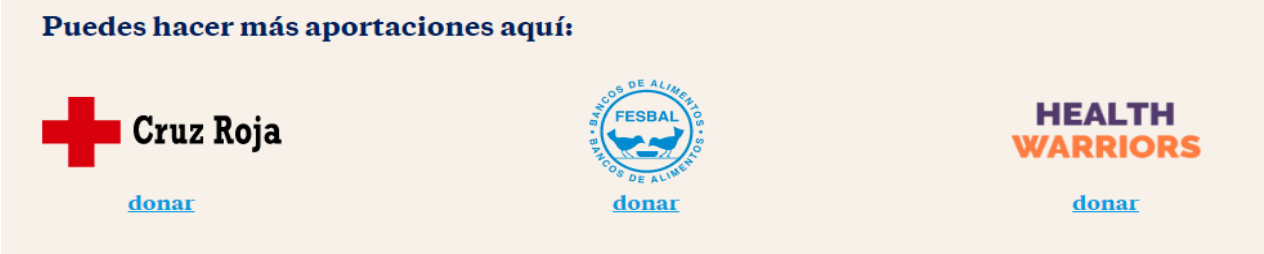
El proyecto llevado a cabo por Cruz Roja se llama “Plan Cruz Roja RESPONDE”, cuyo objetivo es cubrir las necesidades no satisfechas de las personas en cuestiones básicas, como son los aspectos sanitarios, sociales, educativos y laborales tras el COVID-19.

Por otro lado, FESBAL (La Federación Española de Bancos de Alimentos) lleva a cabo un proyecto donde las donaciones son tanto alimentarias como económicas. Los alimentos van a ser distribuidos en 54 Bancos diferentes, los cuales se repartirán según sus necesidades, el número de personas que sean atendidas y otras cuestiones como paro y pobreza en dichas localidades. En cuanto a las donaciones económicas, éstas se basan en la compra de los alimentos que escasean más a la hora de las donaciones y crean las llamadas “cestas de alimentos”.

Por último, debido al estado de alarma vivido a causa del COVID-19, se ha creado un movimiento ciudadano llamado HealthWarriors, cuyo objetivo es proporcionar un apoyo alimentario al personal sanitario, además de ayudar a las familias que debido a esto se han visto en una situación de escasez alimentaria y de productos de higiene.

Dentro de la página web encontramos un link directo a cada uno de los proyectos para colaborar también en sus respectivas donaciones (Figura 3).

**Figura 3.** Captura de la página web Una Gran Familia de DANONE.




Fuente: [https://unagranfamilia.danone.es/], a fecha 24/10/2020

Diferentes celebridades como Vicente del Bosque, Carles Puyol han colaborado con esta campaña participando en el spot publicitario con el fin de promocionarlo y luchar por la causa para poder ayudar a miles de niños. En esta campaña también han participado familias, incluidos niños, dando una imagen de unión (Figura 4).

**Figura 4.** Captura del spot publicitario de Una Gran Familia de DANONE.




Fuente: [https://www.youtube.com/watch?v=pYLjC1UBBCM], a fecha 25/10/2020

Una Gran Familia de Danone ha focalizado su estrategia de comunicación en dos puntos: el spot publicitario con personajes famosos y la utilización de las redes sociales.

La herramienta es bastante efectiva, ya que los famosos elegidos para la realización de la campaña están muy aceptados en la sociedad gracias a su aparición en diferentes campañas publicitarias y por su papel dentro del mundo del fútbol. Gracias a ello, muchas personas por intuición seguirán sus pasos, ayudando y participando con la iniciativa.

En cuanto a la utilización de las redes sociales (ver Figura 5 y 6), tanto Danone como los colaboradores (Cruz Roja, FESBAL y Health Warriors) están muy activos en las principales plataformas digitales como Twitter, Instagram y

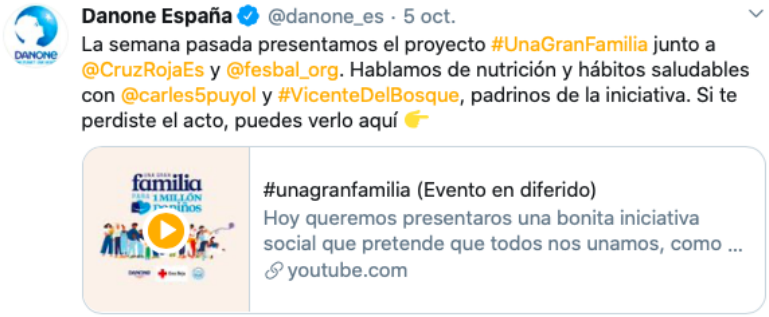
Facebook. Cuando se lleva a cabo una campaña de carácter social, intentando concienciar a la población de la situación de pobreza de los colectivos más vulnerables, es muy útil y efectivo el uso de este tipo de herramienta, ya que puede llegar a tener una alta repercusión en el público objetivo al que queremos llegar. Con ello podemos mantener informados a las personas que nos siguen acerca de novedades, entrevistas, etc.

**Figura 5.** DANONE en redes sociales




Fuente: [https://twitter.com/danone_es], a fecha 25/10/2020

**Figura 6.** DANONE en redes sociales




Fuente: [https://twitter.com/danone_es], a fecha 25/10/2020

A raíz de la iniciativa se ha creado un hashtag #UnaGranFamilia en el que se comparten datos y resultados diarios del reparto de cajas de alimentos saludables en diferentes ciudades y también de charlas acerca de nutrición y hábitos saludables que realizan las celebridades que apoyan la causa.

En el marco del día Mundial de la Alimentación celebrado el pasado 16 de octubre de 2020, portavoces de Danone y Health Warriors así como de otras fundaciones compartieron impresiones a través de las redes sociales acerca de la iniciativa solidaria.

También en este proyecto colaboran otras personas influyentes que podemos ver en el Instagram de Danone: influencers como Verdeliss, actores como Octavi Pujades (Figura 7) y deportistas como Cisco García.

**Figura 7.** DANONE en redes sociales




Fuente: [https://www.instagram.com/danone.es/?hl=es], a fecha 25/10/2020

En la actualidad (noviembre de 2020), la campaña continúa en ejecución, pues aún no se ha cerrado el plazo para ayudar con la compra de yogures con el fin de poder donar alimentos a millones de niños. El spot publicitario continúa emitiéndose en televisión y siguen muy activos a través de las redes sociales compartiendo avances y resultados.

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

**Cuestión 1.** ¿Cuántos y cuáles son los beneficiarios que se identifican en esta campaña solidaria?

El principal beneficiario de esta causa es la sociedad, las personas más afectadas y perjudicadas por la pandemia son los verdaderos beneficiarios, aquellos a los que se les ofrece estos alimentos y en especial a los más pequeños, objeto de la campaña.

Uno de los principales beneficiarios es Danone, quien crea y promueve la campaña con su razón social, se benefician sus colaboradores: la Cruz Roja, FESBAL y Health Warriors, de forma que a partir de la misma, se puedan incentivar las donaciones a largo plazo en estas entidades.

Pero no solo estas organizaciones se ven favorecidas positivamente por la aparición de su imagen en la iniciativa, también se beneficia El Corte Inglés de manera colateral (con el que cuentan con un tipo de convenio) ya que desde la página web de Danone te redirige a dicho supermercado cuando pulsamos en “comprar”.

**Cuestión 2.** ¿Qué otras acciones propondrías para poder colaborar a generar beneficio desde Danone para la recaudación de donativos?

La campaña se ha retransmitido en medios masivos como la televisión y las redes sociales, además, ha contado con personas influyentes para que dieran voz a la acción que estaba llevando a cabo Danone. De las alternativas para colaborar ofrecidas desde la página web de la misma, proponemos otras acciones que podrían resultar interesantes: el street marketing es un elemento de comunicación muy efectivo, que depende enormemente de su grado de creatividad, pero da la oportunidad de generar recuerdo y de que personas que no han tenido la oportunidad de conocer la campaña por los medios donde se han llevado a cabo, puedan hacerlo por medios offline.

Otra opción es agrandar la variedad dentro de la cartera de productos que ofrece Danone para poder contribuir a la causa, ya que en este caso, para poder participar en la recaudación se lleva a cabo explícitamente con la compra del pack familiar, por lo que podrían sumarse otros como los yogures de sabores, packs de cuatro yogures, etc.

En cuanto a los medios online, sería recomendable acciones que generen una mayor interacción entre los usuarios y la organización, como por ejemplo generar un reto con la utilización de un yogur de Danone utilizando el hashtag #UnaGranFamilia para llegar a un mayor número de usuarios viralizando la campaña.

Otra vía para poder dar a conocer la acción de manera que se genere mayor seguridad y confianza, es a partir de notas de prensa en los principales medios de comunicación (prensa especializada, en telediarios, ...) y en las franjas de mayor audiencia, sobre la situación de muchas familias y sobre la necesidad de donaciones en bancos de alimentos, en la que se publicite de manera indirecta a Danone para dar la oportunidad de dar a conocer la causa y manera de ayudar a aquellas personas que no hayan visto su campaña fuera del horario televisivo de los informativos.

**Cuestión 3.** ¿Cuáles crees que han sido los factores de éxito de esta campaña? ¿Crees que conseguirá cumplir con los objetivos?

El éxito de la campaña surge por varias variables que combinadas generan los resultados mediáticos que han ocasionado: que se trate de una campaña originada por una empresa de renombre a nivel nacional, además de que los medios empleados han sido de carácter masivo, como son las redes sociales y la televisión, emitido en franjas horarias de mayor audiencia con mayor probabilidad de que la sociedad los vea. Se trata de una campaña que cuenta con la aparición de famosos personajes públicos, con una iniciativa que trata de paliar un problema que está siendo ocasionado en la actualidad (como es la situación de riesgo en algunas familias españolas por la crisis económica que está provocando el COVID-19).

Dado que la campaña de recogida de alimentos no ha llegado a su fin, no hemos podido conocer cuáles han sido los resultados finales (esta ha comenzado el 1 de septiembre y finaliza el 31 de diciembre de 2020). Pero creemos que con la proyección que ha llevado hasta el momento la campaña, la concienciación por parte de la sociedad por el asunto que trata y su amplia difusión en medios de comunicación, lo conseguirán.

**Cuestión 4.** ¿Qué impactos genera la campaña en la sociedad? ¿Cuáles crees que son, además de repartir comida a niños, los objetivos sociales que genera la campaña?

La situación que vive actualmente España es crítica en muchas familias, dado a la crisis económica que está trayendo consigo el COVID-19, especialmente en aquellas que cuentan con hijos, por tanto, es importante sensibilizar a la sociedad de la existencia de la cruda realidad de las casas con mayor dificultad económica para lograr el aumento de donaciones.

No solo eso, sino que además de la necesidad de alimentar a aquellos menores que viven en situaciones de mayor dificultad económica, hacerlo de manera saludable, ya que Danone y las organizaciones que colaboran con la acción, tratan de dar una gran importancia por la salud de todos los niños a los que se les entregarán los alimentos.

## 4. CONCLUSIONES:

La iniciativa llevada a cabo por Danone junto con las otras organizaciones colaboradoras (Cruz Roja, FESBAL y Health Warriors) con el objetivo final de reunir alimentos saludables para repartir a 1 millón de niños que conviven en una situación de vulnerabilidad, supondrá una mejora para ayudar a aminorar este problema al que se enfrenta la sociedad.

Debemos tener en cuenta los esfuerzos que se están realizando para promocionar esta iniciativa, ya que se ha contado con un spot publicitario emitido en varias cadenas de televisión, así como en sus respectivos perfiles de las distintas redes sociales, tales como Twitter e Instagram, con el fin de llegar a un mayor número de personas. Así mismo, cuentan con la página web en la que se incluye toda la información acerca de la campaña #UnaGranFamilia.

Una de las razones por las que decidimos elegir el tema de Danone acerca de su compromiso social, ha sido por diversos motivos: se trata de una reconocida empresa nacional que suele estar muy comprometida con el RSC, tanto en temas de bienestar y salud, sostenibilidad, sociales, etc. ; además de ello, se trata de una causa que colabora con los más desfavorecidos en un panorama en el que se acrecientan los casos, y es una empresa que tiene una trayectoria larga y destacable de acciones promocionales y de campañas que han sido recordadas.

En la mayoría de los casos de compromiso social, existe la perspectiva del bien que compromete a la empresa con el entorno, y por su contra, la perspectiva que critica estas acciones justificando las mismas como limpieza de imagen. En el caso de Danone, podríamos considerar que es un “arma de doble filo”, dado a que el empeño por colaborar con el banco de alimentos para contribuir a que ningún niño se quede sin alimentos, y no solo eso, que además pueda ser comida de gran aporte nutricional. Por el contrario, el hecho de que una de las maneras de colaborar sea la compra de un producto en específico, que resulta ser el pack de yogures familiares que es el de mayor coste dentro de su cartera en la línea de

productos lácteo, da que pensar que la empresa no solo cuenta con el fin de contribuir en la causa social, sino que además de ver una oportunidad de mejorar la imagen de marca, incrementa sus ventas, y por tanto sus ganancias.

**BIBLIOGRAFÍA:**

Ayuso, M. (s. f.). La historia desconocida de Danone: la empresa que sobrevivió a seis guerras y logró llevar el yogur a los supermercados. Recuperado 11 de noviembre de 2020, de https://www.directoalpaladar.com/cultura-gastronomica/historia-desconocida-danone-empresa-que-sobrevivio-a-seis-guerras-logro-llevar-yogur-a-supermercados

Cruz Roja, FESBAL y Danone se unen en 'Una Gran Familia', iniciativa para ayudar a los niños vulnerables. (2020, 30 septiembre). el país.Recuperado de https://elpais.com

Cuenta oficial de Instagram. (2020, 11 noviembre). [Cuenta de Instagram]. Recuperado de https://www.instagram.com/danone.es/?hl=es

Danone España (@danone_es) | Twitter. (2020, 11 noviembre). [Cuenta de twitter]. Recuperado de https://twitter.com/danone_es?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor

Home Danone | Danone ツ. (s. f.). Recuperado 11 de noviembre de 2020, de https://www.danone.es/es

# SOLIDARIDAD CIUDADANA EN TIEMPOS DE COVID: FUNDACIÓN ARRELS

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

**Marta del Estal Lorenzo**
**Carmen Torres Soto**

**RESUMEN:**

Arrels Fundació es una fundación nacida en Barcelona en 1987 y creada para la ayuda de personas sin hogar. Los trabajadores de esta Fundación ayudan y orientan a las personas que viven en la calle y tratan de sensibilizar al resto de la ciudadanía acerca de la situación que están atravesando los denominados "sin techo".
El proyecto #EresVital surgió a raíz del estado de alarma vivido en España hace unos meses, que obligó a los españoles a quedarse confinados en sus casas con motivo de la pandemia originada por la COVID-19. Ésto agravó aún más la situación de las personas que no tienen un hogar donde vivir.
Así pues, emprendieron este proyecto con el fin de que nadie tuviera que vivir en la calle durante el confinamiento y lo hicieron bajo el lema #NingúConfinatAlCarrer. Se dirige a las personas que se preocupan por los más desfavorecidos y que quieran ayudarles haciendo lo que esté en su mano: dando donativos, haciendo voluntariados, etc.

**ABSTRACT:**

Arrels Fundació is a foundation created in Barcelona in 1987 to help homeless people. Its workers help and guide people living on the streets as well as they try to make the rest of the citizeney aware of the situation those "without a roof" have to cope with.
The #EtsVital project emerged in the state of the emergency period in Spain a few months ago, which forced Spanish people to stay home as a result of the COVID-19 pandemic. This fact made the situation of those with no home to live in even worse.
Hence, they launched the project with the aim of no one having to live on the streets while the confinement lasted, and they did so with the motto #NingúConfinatAlCarrer. It addresses those who worry about underprivileged people and want to help them by doing what they can: giving donations, volunteering, etc.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Fundación Arrels es una fundación sin ánimo de lucro que, desde sus inicios, se ha dedicado a orientar y dar todos los recursos posibles a las personas que no tienen un hogar, que viven en las calles de Barcelona (Figura 1).

Los trabajadores y voluntarios de esta fundación tratan de proporcionar un alojamiento, alimentación y atención a estas personas que se encuentran en una situación de exclusión social. Además de esto, tratan de acompañar y atender a estas personas para lograr que consigan mejorar su situación actual.

A parte de esto, otro de los objetivos de la Fundación es concienciar a los ciudadanos de la vida que llevan estas personas, de los entornos en los que viven y la extrema pobreza a la que se enfrentan cada día.

Podemos observar en su página web cómo la fundación divide las labores que realiza en:

- Calle: una de las labores principales que realizan los trabajadores y voluntarios es salir a la calle a establecer vínculos poco a poco con estas personas sin hogar, y tratan de proporcionar una vivienda a aquellos que lo deseen. Para conocer el paradero de estas personas, recogen avisos de los ciudadanos a través de sus redes sociales o página web.

-Recogida: ofrecen lugares y servicios que les transmitan seguridad y tranquilidad como el asesoramiento y la orientación por parte de profesionales, así como algunos recursos a los que no puedan acceder como duchas, servicio de llamadas que faciliten la comunicación, un lugar donde puedan recibir cartas, etc. Otro tipo de alojamiento son los Pisos Cero, espacios en los que las personas que en un primer momento no quieren ayuda, puedan sentirse cómodos en espacios seguros y acogedores. La fundación Arrels también dispone de una residencia para los más mayores con salud frágil donde los acoge hasta que encuentren otras alternativas.

-Cuidarse: estas personas a raíz de esta situación desarrollan miedos, inseguridades y corren riesgos que una persona con hogar ni se plantea, por eso aparte de ofrecer alojamiento, la Fundación trata de acompañar a estas personas en sus visitas al médico, hacerle visitas al hospital, se les ofrece atención psicológica, tratamiento de adicciones etc.

-Sentirse útil: se ofrece trabajos con los que estas personas sean capaces de volverse a sentir útiles para la sociedad y puedan mejorar su autoestima. Estos trabajos pueden ser dentro de la propia fundación: mensajeros, ordenando roperos… como fuera de ella:  fabricar pendientes artesa

-Tener un hogar: promueven el “Housting First” significa la casa primero y es un movimiento en el que se ofrece una vivienda, darle otra vida a madera que encuentran en la calle, obras de teatro etc.

-Vejez y muerte: tratan de ofrecer una despedida digna para estas personas haciendo que se sientan lo más acompañados posible.

**Figura 1**. Logotipo de la Fundació Arrels.




Fuente: [https://www.arrelsfundacio.org /], a fecha 23/10/2020.

**Figura 2**. Pantalla de inicio de la página web de la Fundación.




Fuente: [https://www.arrelsfundacio.org/es// ], a fecha 23/10/2020.

Como observamos en la figura 2, en la página web encontramos distintas pestañas, en primer lugar "HAZ UN DONATIVO" donde podremos elegir a donde destinamos nuestros donativos: duchas, alquileres de habitaciones, sacos para dormir, alimentos… a su lado CONTACTO donde fácilmente contactaremos con la organización de la fundación para posibles dudas que nos las resolverán fácilmente. También disponen de enlaces directos a todas sus redes sociales donde encontraremos un seguimiento diario de la labor que desempeñan.

Pero sin duda lo primero en lo que nos fijamos es en la frase "Más de 4.200 personas sin hogar en la ciudad de Barcelona" y el hashtag #NadieConfinadoEnLaCalle y es que, la pandemia provocada por la COVID-19 y el confinamiento que ésta ha supuesto, ha hecho que aumente el número de personas sin hogar, ya que muchos han perdido su trabajo y consecuentemente no pueden pagar sus alquileres. A parte de este aumento, la pandemia ha supuesto que la situación de las personas que no tienen un techo haya empeorado aún más. Ante esta dramática situación, la fundación decidió crear un hashtag y una nueva campaña de concienciación ciudadana sobre la situación que atraviesan tantas personas.

En esta campaña, como veremos posteriormente, se invita a que, cada uno desde nuestra casa, tengamos la posibilidad de cuidar a las personas que no tienen un hogar.

## 2. DESARROLLO DEL CASO:

La campaña "#NingúConfinatAlCarrer" se inició en el mes de abril de 2020 en la ciudad de Barcelona, acompañado del hashtag #EtsVital empleado como un *call to action* para obtener una respuesta lo más inmediata posible que permita conectar con el público al que va dirigido. Para ello proponen tres opciones que acompañan al hashtag en todas las redes sociales y en la página web para los que estén interesados "haz un donativo", "avísanos" y "acércate" (Figura 3).

Esta acción se centra en redes sociales buscando una sensibilización de las personas sobre la difícil situación de no tener hogar durante una pandemia. Haciendo ver así que con pequeños gestos se puede ayudar desde casa para que nadie esté en la calle**.**

Las características de este movimiento y lo que ofrecen desde la fundación es:

- Creación de un equipo de calle específico durante el Estado de Alarma formado por 40 voluntarios que se ocupaban de atender las necesidades básicas (asistencia, alimentación, higiene, etc.) de las personas sintecho de las zonas más desfavorecidas. Este equipo tendrá el apoyo del equipo de calle habitual para atender a las personas y ayudar a cubrir estas necesidades básicas**.**
- Una App móvil "Arrels Localitzador" a través de la cual los ciudadanos de Barcelona pueden comunicarse con la Fundación y avisar de la presencia de personas sintecho que necesiten ayuda.

- Sustituyendo a las orientaciones presenciales que ofrecían, crearon una línea telefónica durante el Estado de Alarma para que vecinos de la ciudad se informarán y supieran cómo dirigirse a las personas sintecho, así como qué recursos existen para poder ayudarlas.

De forma paralela a estas acciones se siguen manteniendo algunas de las que ya se realizaban con anterioridad como son las donaciones que se realizan a través de su página web, en ella se explica la frecuencia con la que puede cada persona elegir hacerla, así como en qué van a invertir ese dinero (sacos de dormir, alimentación, higiene, alquiler, etc). Otra opción que tienen para colaborar durante esta época de pandemia es el voluntariado, adaptándose a las medidas de seguridad, donde solo podrán apuntarse personas que tengan menos de 65 años y que no tengan ninguna patología que se considere de riesgo. Las labores de estos voluntarios van desde acompañar (unas horas o toda la noche) a las personas sintecho en los pisos que se habilitan para ellos, realizar la venta de productos elaborados en el taller ocupacional por las personas que viven en la calle, cortarse el pelo u ocuparse de la lavandería.

**Figura 3**. Hastag #EresVital en la página web.




Fuente: [https://www.arrelsfundacio.org/es/eresvital ], a fecha 23/10/2020.

Como hemos dicho anteriormente, la campaña se centró en las REDES SOCIALES utilizando Facebook, Instagram y Twitter como medios principales, lo que permite hacer un seguimiento de los hashtags para ver su repercusión junto con posts patrocinados. Observando su actividad en cada una de ellas se pueden ver aspectos diferentes:

- **Facebook**: En esta red tratan de mantener al tanto a los seguidores de la página de todos los eventos que realizan y a los que acuden como manifestaciones, mítines… también ofrecen posts diarios donde dan a conocer su actividad y tratan de llegar a un mayor número de seguidores y así darse a conocer.
  Los datos que nos han proporcionado desde la Fundación con relación a su último post de Facebook son los siguientes:
  - 4.309 interacciones (29.297 alcance)
  - 168 clics en 'Haz un donativo'
  - 17 comentarios
  - 202 comparticiones
  - €0,01 coste por interacción (50€ en dos días).

  Estos datos son muy relevantes ya que permiten a la fundación conocer la repercusión de sus posts en las redes sociales, en este caso el número de interacciones y el alcance del post es bastante grande teniendo en cuenta que la Fundación trabaja únicamente en Barcelona. También nos proporcionan el dato de coste con interacción y los beneficios a nivel monetario que les supuso ese último post: 50€ en dos días.

- **Instagram**: gracias al formato que se utiliza en esta red social se hace más fácil la comunicación con el espectador ya que permite compartir post del día a día de la fundación acompañados de un texto donde ponen a disposición de sus seguidores información sobre el desarrollo de sus actividades. Además, hacen uso de Instagram TV, una aplicación de video que se vincula a Instagram y que utilizan para subir vídeos entre los que hay testimonios de personas sin techo. De esta manera, en esta red social obtienen mayor feedback en comparación con las otras.
  La Fundación también nos ha proporcionado los datos relacionados con el post que subieron a Instagram el día 24 de septiembre de 2020 (Figura 4):

- 1,1mil likes (38.266 personas alcanzadas); el 90% no son followers
- 62 nuevos seguidores fruto de la promo
- 3 comentarios
- 34 guardados
- 201 clicaron en la web de campaña #etsvital
- 183 clics en la promoción
- 246 visitas al perfil
- 50€ gastados (no aparece el coste por interacción)

De estos datos podemos sacar en conclusión que el número de cuentas alcanzadas es muy grande, mucho mayor que en Facebook, por tanto, es la red social que llega a más público objetivo con un total de 38.266 cuentas alcanzadas, es decir, el número de cuentas en total que han visto esa publicación con un gran número de likes procedentes en gran parte de cuentas que no siguen a la Fundación en Instagram. El número de seguidores conseguidos con la promoción del post también es muy alto, así como los clicks en esta.

**Figura 4**. Publicación en Instagram del 24/09/2020.




Fuente: [https://www.instagram.com/p/CFhWDali3es/ ], a fecha 29/10/2020.

En resumen, las promociones que realizan en Instagram suponen un alcance enorme lo que conlleva que con cada publicación más gente perteneciente al público objetivo de la Fundación conozca la labor que realizan cumpliendo así sus objetivos.

- **Twitter**: La mayoría de los tweets que incluyen cualquiera de los dos hashtags creados para la campaña proceden de la cuenta oficial de la Fundación, teniendo apenas respuestas a pesar de tener un número de seguidores que se acerca a los 20.000. Aunque publican posts diariamente utilizando los hashtags a los que hacemos alusión anteriormente, en esta red social es mucho menor que en Facebook o Instagram.
- **Youtube**: Esta red social es en la que más información sobre la Fundación Arrels podemos encontrar ya que, a través de vídeos, nos muestran la labor que realizan con testimonios de personas que han vivido en la calle y la Fundación ha ayudado a tener un hogar, también nos enseñan la evolución de las personas a las que ayudan, desde que les acogen hasta que estas personas consiguen un trabajo, empiezan a estudiar...
  Su canal de Youtube cuenta con un total de 866 suscriptores y 141 videos.

También lograron un acuerdo de difusión con el periódico digital "La Vanguardia" mediante el cual este periódico da a conocer la Fundación a nivel nacional publicando noticias de la labor que se lleva a cabo. Con esta acción lo que pretenden es darse a conocer y crear una mayor repercusión de su campaña (Figura5).

**Figura 5**. Noticia publicada en el periódico digital "La Vanguardia"




Fuente:[https://www.lavanguardia.com/vida/20200102/472672167380/la-fundacio-arrels-ha-atendido-a-un-total-de-2564-personas-sin-hogar-en-2019.html] ], a fecha 02/11/2020.

La página web es otro elemento imprescindible en el Marketing de la Fundación ya que es el lugar donde ofrecen toda la información sobre la empresa, todos los proyectos que llevan a cabo, la posibilidad de hacer donativos, de colaborar con ellos como voluntario, entre otros aspectos.

Con el objetivo de captar un mayor número de voluntarios y donantes llevaron a cabo acciones de mailing a diferentes empresas mediante las cuales enviaban la información necesaria sobre la fundación y cómo estas empresas pueden ayudar en la campaña creada para las personas sin hogar durante la pandemia.

Y, por último, realizaron una campaña de banners en algunas páginas web con el mismo objetivo de darse a conocer.

**3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:**

**Cuestión 1.** ¿Ha conseguido la Fundación Arrels llegar a su público objetivo y conseguir su finalidad con la campaña?

Para llegar a su público objetivo la Fundación Arrels se ha centrado en una campaña online a través de un *landing* creado en específico.

El público objetivo de la Fundación para esta campaña se centra por un lado en aquellos individuos que teniendo una economía estable están dispuestos a ayudar a través de donativos, como pueden ser todas aquellas personas que están trabajando, así como personas mayores (jubilados). Pero, por otra parte, una de las cosas que también se proponen con esta campaña es aumentar el número de voluntarios ya que, debido a la pandemia y para desarrollar esta propuesta durante el confinamiento, precisan de personas que no padecen ninguna patología que les incluya dentro de los grupos de riesgo.

Podemos decir que la Fundación Arrels consiguió contar con 149 nuevos voluntarios durante los meses de confinamiento. Lograron formar un grupo de 40 voluntarios para dedicarse a ofrecer los servicios básicos a las personas sintecho, que paralelamente actuaba junto con el equipo de calle de Arrels y junto con miembros que colaboraban a través de la línea telefónica para orientar a la ciudadanía.

En cuanto a las ayudas recibidas en forma de donativos, sabemos que durante el año 2019 la tendencia de los donativos (cuotas de socios y donaciones puntuales) representaron un 42% de los ingresos totales de la Fundación. Los datos respecto a las donaciones en los meses de confinamiento aún no están disponibles ya que se publican con todo el resto de los datos de manera anual, pero se estima que sigan la misma tendencia o incluso un poco por encima por la campaña de concienciación realizada.

**Cuestión 2.** ¿Han obtenido los resultados esperados a través de internet y redes sociales o por el contrario podrían haber utilizado otros medios para aumentar su impacto?

Los resultados obtenidos a través de internet no han sido tan buenos como se esperaba, cabe decir que tampoco han realizado una gran inversión en publicidad online ya que se invierte cerca del 11% del presupuesto. Además del *landing* creado en su página web, se han centrado en la creación de post para Facebook e Instagram, los cuales han tenido un gran alcance (en torno a 30.000 y 40.000 cuentas alcanzadas respectivamente) pero no se ve reflejado en las interacciones con el contenido, ya que apenas generan comentarios y feedback (Figura 6).

En cuanto a las acciones desarrolladas en Google Ads sabemos que durante los meses de junio y julio se realizaron en total 10 donaciones a la fundación.

Podemos concluir diciendo que a través de internet sí han conseguido llegar a un gran número de personas, pero esas personas alcanzadas en su mayoría podrían pertenecer a un segmento joven de la población que no tiene la estabilidad económica para realizar donaciones, pero sí el entusiasmo para formar parte del voluntariado. Por lo tanto, este medio les ha sido efectivo de cara a conseguir una implicación de la población para ayudar a través de acciones relacionadas con el voluntariado.

De cara a los donativos, como se ha mencionado en el desarrollo del caso, las personas con estabilidad económica son las que más implicadas estarían, por ello creemos que no solo se deberían centrar en Internet para desarrollar su campaña ya que se deja fuera a cantidad de individuos que consideramos que forman parte de su público objetivo.

**Figura 6**. Popularidad de la búsqueda de la página de la Fundación antes, durante y después de la campaña.




FUENTE: [HTTPS://TRENDS.GOOGLE.ES/TRENDS/?GEO=ES ], A FECHA 04/11/2020.

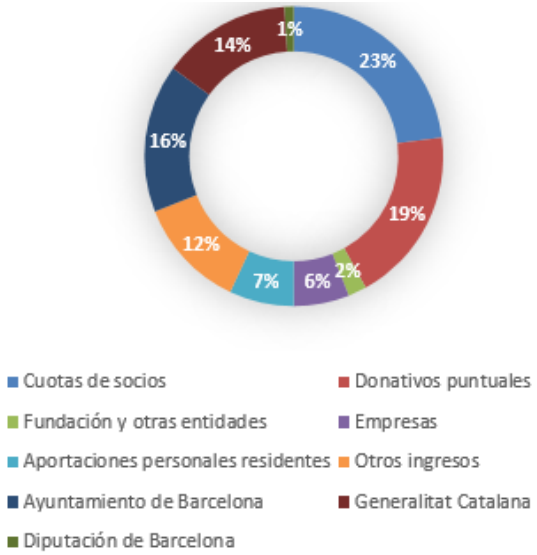
**Cuestión 3.** ¿El contenido de los ingresos obtenidos por Fundación Arrels van íntegramente a labores sociales?

A través de la página web de la Fundación Arrels podemos ver un apartado de "Cuentas claras" en el que se pone a disposición de quien quiera los informes de sus auditorías anuales, así como convenios, contratos y la memoria anual del año 2019.

Esto genera una imagen de transparencia de cara al público, además también en su página web hemos encontrado datos que muestran que aparte de focalizarse en las acciones de primera necesidad para personas sintecho también cuentan con 68 trabajadores contratados por la propia fundación, entre los que se encuentran abogados, enfermeras, educadores y trabajadores sociales, técnicos, etc.

De esta manera con la ayuda del personal contratado, así como con los gastos que supone los materiales necesarios para poder prestar los servicios, Arrels divide su presupuesto de la siguiente manera: del 100% del presupuesto anual que gestiona, en torno a un 77% se destina a atención directa a las personas, es decir, a todos los equipos que trabajan en garantizar las necesidades básicas de las personas sintecho. Otro 11% lo destinan a acciones de sensibilización y comunicación, por último, la gestión interna y del voluntariado suponen un 12 % (Figura 7).

**Figura 7**. Gráfico de los ingresos de la Fundación Arrels




Fuente:[*https://www.lavanguardia.com/vida/20200102/472672167380/la-fundacio-arrels-ha-atendido-a-un-total-de-2564-personas-sin-hogar-en-2019.html*] ], a fecha 04/11/2020.

## 4. CONCLUSIONES:

Después de haber realizado el caso hemos comprendido más la filosofía de la empresa y descubierto cómo desarrollan sus actividades, esto nos permite llegar a una serie de conclusiones, algunas de ellas ligadas a los análisis de sus acciones sobre la campaña basada en internet y redes sociales.

Respecto a los resultados obtenidos en redes sociales, sobre todo en Instagram hemos visto que no es relevante la cantidad de likes que contengan las publicaciones si no que gracias al nuevo algoritmo, se fomenta más aspectos como el alcance de sus publicaciones. Esto hace que lleguen a mayor número de usuarios incluyéndose su público objetivo, facilitando así establecer relaciones con ellos y darse a conocer. Entonces con los datos proporcionados por la propia fundación sobre sus posts podemos decir que es un punto fuerte el uso de esta red social para ellos por encima de cualquier otra.

Otra conclusión que podemos sacar de este caso es el claro público objetivo al que está dirigido y éste son personas jóvenes que hacen uso diario de las redes sociales, ya que son el medio principal por el que se dan a conocer y captan a sus donantes y voluntarios. A parte de la población joven, también están enfocadas en gran parte a empresas que en su Responsabilidad Social entre la concienciación sobre las personas que no tienen hogar.

Sobre esto, podemos observar que el público objetivo al que nos dirigimos no debería limitarse a estos dos segmentos, sino que para conseguir el reto de la fundación deberían dirigirse a un público objetivo mayoritario.

En cuanto a la transparencia de la Fundación, es otro aspecto que debemos comentar, cómo todas las fundaciones sin ánimo de lucro puede crear cierta inseguridad en sus posibles clientes sobre las cuentas de la fundación, por eso en la página web disponen de un apartado concreto de “Cuentas Claras” donde se proporcionan los datos económicos del año 2019, gráficos e información detallada sobre la distribución de los gastos así como documentación relativa a las cuentas anuales desde 2010 hasta el año pasado.

Y, por último, nos ha parecido interesante la posibilidad que se ofrece desde la página respecto a los donativos, de poder elegir a qué va destinado el dinero que vamos a ofrecer a la Fundación puesto que en otras fundaciones lo más común es hacer simplemente un donativo, pero aquí se detalla de la siguiente manera:

- 10€ : Tres visitas del equipo de calle
- 22€ : Una noche de alojamiento y apoyo social
- 50€ : Alimentación para una persona durante diez días
- 150€ : Alojamiento para una persona durante una semana
- 500€ : Alquiler mensual de un piso y suministros

## BIBLIOGRAFÍA:

Arrels Fundació . (2020). Obtenido de Arrels Fundació : https://www.arrelsfundacio.org/es/

Google Trends . (11 de 2020). Obtenido de Google Trends : https://trends.google.es/trends/?geo=ES

Redacción. (2 de Enero de 2019). La Fundación Arrels ha atendido a un total de 2.564 personas sin hogar . La Vanguardia, pág. 1.

Redacción. (2 de Enero de 2019). La Vanguardia. Obtenido de La Vanguardia : https://www.lavanguardia.com/vida/20200102/472672167380/la-fundacio-arrels-ha-atendido-a-un-total-de-2564-personas-sin-hogar-en-2019.html

Redacción. (25 de Marzo de 2020). Arrels publica mapa virtual de recursos básicos activos en Barcelona . La Vanguardía , pág. 1.

Redacción. (25 de Marzo de 2020). La Vanguardia. Obtenido de La Vanguardia : https://www.lavanguardia.com/vida/20200325/4894259517/arrels-publica-mapa-virtual-de-recursos-sociales-basicos-activos-en-barcelona.html

# "MIRARTE OTRA VEZ": CÓMO COMBATIR EL AISLAMIENTO A TRAVÉS DE LA SOLIDARIDAD Y LA TECNOLOGÍA.

**Carmen Hidalgo-Alcázar**
*(Universidad de León, España)*
**César Sahelices Pinto**
*(Universidad de León, España)*

**María Bandera Robles**
**Alejandro González Álvarez**
**Elena Santos Trigueros**

**RESUMEN:**

La campaña *Mirarte otra vez* es una iniciativa solidaria que pretende combatir la soledad de los enfermos de COVID-19 en hospitales, a través de donaciones de dispositivos electrónicos que permiten conectarlos con sus seres queridos mediante videollamadas.

El proyecto ha sido creado por Marta Sánchez Salas, licenciada en arquitectura sanitaria e ingeniería de la edificación. Además de haber puesto en marcha la plataforma, llevó a cabo la primera donación al Hospital Universitario Fundación Jiménez Díaz de Madrid.

Las redes sociales han sido el principal medio de comunicación a través del cual se ha viralizado esta idea que ha llegado tanto a donantes particulares como a empresas que han colaborado mediante recursos tecnológicos y donaciones económicas.

**ABSTRACT:**

The *Mirarte otra vez* campaign is a solidarity initiative that aims to combat the loneliness of COVID-19 patients in hospitals, through donations of electronic devices that allow them to connect with their loved ones through video calls.

The project has been created by Marta Sánchez Salas, who graduated in sanitary architecture and building engineering. In addition to launching the platform, she made the first donation to the Fundación Jiménez Díaz University Hospital in Madrid.

Social networks have been the main communication channel through which this idea has been viralized, reaching both individual donors and companies that have collaborated through technological resources and financial donations.

## 1. INTRODUCCIÓN

El proyecto *Mirarte otra vez* se trata de una iniciativa ciudadana surgida a finales de marzo, como consecuencia de la extensión de la pandemia en el territorio nacional que obligó al aislamiento de la población por medio de una cuarentena estricta, obligada tras la declaración del Estado de alarma el 14 de marzo de 2020.

A partir de inicios del año 2020, el virus se extendió por el continente europeo y por nuestro país, generando un alto crecimiento en el número de infectados rápidamente. Diferentes médicos especializados y epidemiólogos comenzaron a advertir a la población de la gravedad de esta enfermedad, también con la ayuda de la movilización de los medios de comunicación, que en conjunto han tenido un papel clave para la retransmisión de datos y toma de conciencia por parte de la población.

Ante la facilidad de transmisión y la gravedad de los efectos que causa en la salud, las autoridades políticas pusieron en marcha unas medidas con las que confinar y aislar a la población, con el objetivo de evitar la propagación del virus. A día 14 de marzo, según datos extraídos del *Departamento de Seguridad Nacional*, alrededor de 300 personas se encontraban ingresadas a causa del COVID-19.

Debido a esta situación de crisis, y a las restricciones sanitarias a modo de prevención de la propagación del virus, se dieron muchas situaciones en las que los enfermos ingresados dentro de los hospitales quedaron totalmente aislados, teniendo como único contacto la atención del personal sanitario.

Estos encuentros eran muy breves y distantes, con el objetivo de evitar la exposición de médicos y enfermeros y poder atender a toda la demanda que hubo durante los primeros meses de confinamiento en el sistema sanitario español. Además, este conjunto de circunstancias afectaba especialmente a las personas de la tercera edad, que no disponían de ningún medio para comunicarse con sus seres queridos.

Buscando dar una solución a esta problemática, surge la iniciativa de *Mirarte otra vez* (Figura 1), con el objetivo de conectar enfermos aislados con sus familiares y amigos. La fundadora, Marta Sánchez Salas, observando un nuevo entorno de comunicación online extendido a todos los ámbitos (personal, laboral, sistema educativo...), encontró que la alternativa a la comunicación tradicional en ese difícil momento pasaba por hacer llegar a los enfermos los medios electrónicos necesarios para facilitar el contacto con su entorno más cercano de forma online.

**Figura 1.** Logo de la iniciativa *Mirarte otra vez*.




Fuente: [https://www.mirarteotravez.com//], a fecha 16/10/2020

Para poner esta iniciativa en marcha, se desarrolló una página web con toda la información necesaria acerca de esta causa social, con los pasos a seguir diferenciados para pacientes y personal sanitario o familiares. En ella, actualmente, se pueden observar los resultados obtenidos hasta el momento, así como el funcionamiento de la dinámica, además de una variedad de colaboradores que mostraron su apoyo al proyecto. Entre estas organizaciones destacamos la participación de empresas privadas como *BMW Madrid*, *Glovo*, *Free Now* y *Tech Data*; incluyendo también a otras instituciones no lucrativas como *Fundación para el fomento de la investigación sanitaria y biomédica* de la *Generalitat Valenciana*, y *Fundación Alex*.

La *Fundación Alex* es una entidad sin ánimo de lucro que centra su actividad en la defensa de los intereses y derechos de niños y personas con diferentes discapacidades, con el objetivo de conseguir la igualdad, integración y respeto de estas personas dentro de la sociedad. Esta organización es uno de los grandes pilares de la iniciativa *Mirarte otra vez*, a través de la cual se ha dado voz al movimiento y también llegar a personas discapacitadas que se encuentran en residencias y durante el confinamiento no pudieron estar en contacto directo con sus familiares.

A su vez, la página web requirió una visibilidad en la red que obtuvo a través de otros canales de difusión, como es el caso de sus perfiles en Instagram (@Mirarte.otravez), Facebook (Mirarte Otravez) y Twitter (@MirarteV). Con estas publicaciones (Figura 2) se mostraba a la población ejemplos concretos de las actividades de la campaña y su repercusión directa en los enfermos aislados y sus familias. Rescatamos de estos perfiles en redes sociales algunas evidencias de cómo esta iniciativa ha mejorado la calidad de vida y el aislamiento de los pacientes.

La página web es una pieza fundamental para poner en conocimiento cómo funciona este movimiento, tanto para donantes como para los futuros receptores de estos dispositivos. Además, se amplía la información de la causa y muestra cómo este movimiento ha ayudado también a personas mayores como las que se muestran en el vídeo inicial (Figura 3).

**Figura 2.** Publicación en Instagram bajo la cuenta de @mirarte.otravez.



Fuente https[https://www.instagram.com/p/B_FB4aOj59j/], a fecha 16/10/2020

**Figura 3.** Imagen de la web de Mirarteotravez.com.




Fuente: [https://www.mirarteotravez.com//], a fecha 16/10/2020

## 2. DESARROLLO DEL CASO:

La iniciativa *Mirarte otra vez* surge en 2020 con el fin de amenizar el aislamiento y la separación entre los pacientes ingresados por COVID-19 y sus seres queridos, haciendo llegar también en muchas ocasiones estas donaciones a residencias y otros centros sanitarios y de rehabilitación.

Para ello, se parte de una página web que cuenta con un diseño sencillo e intuitivo, en la que la información ofrecida se limita a explicar el proceso de donación y recepción de dispositivos de forma clara y directa. En primer lugar, la donación se inicia a través de un formulario que el usuario interesado completa con sus datos de contacto. A continuación, la propia web ofrece una guía para la preparación de los dispositivos y un consultorio de posibles dudas, que ayudan a formatear las tablets al completo. En última instancia, el usuario debe descargar la aplicación para videoconferencias *Jitsi*, y a partir de ahí esperar a la recepción del servicio de recogida y su entrega al centro correspondiente. En todo momento este proceso está supervisado por la organización, que ofrece asesoramiento constante en caso de cualquier incidencia. En la página web se pone a disposición del visitante un esquema resumen de este procedimiento, extraído en la figura 4 que se muestra a continuación.

**Figura 4.** Resumen en la página web del proceso de donación.




Fuente: [https://www.mirarteotravez.com//], a fecha 16/10/2020

Dentro de la gran variedad de servicios de videoconferencia, *Jitsi* fue seleccionada por su facilidad de uso y sus ventajas en cuanto a la disposición de un código abierto, sin límite de participantes ni de tiempo, de forma totalmente gratuita; lo que facilita la comunicación dentro de las circunstancias de aislamiento, que sólo permitían un tiempo limitado, y la falta de conocimiento de los usuarios en la mayoría de los casos. Hay que tener en cuenta que el personal sanitario y los cuidadores vivían una situación de trabajo a contrarreloj, en la que no se podían permitir una gran pérdida de tiempo en cada videollamada.

En una primera aproximación de la estrategia de marketing de la iniciativa, podemos definir que lo que se ofrece es una plataforma de donación de dispositivos, con el servicio de tramitación, contacto, recogida, preparación y entrega de todas estas herramientas útiles para conectar a aquellas personas que quedaron completamente aisladas con sus familiares y amigos. El precio tanto para donantes como para receptores era gratuito, siendo una iniciativa sin ánimo de lucro, pero que a su vez necesita la financiación de patrocinadores para poder poner en marcha el proyecto. La distribución de este intangible se basa en el funcionamiento de la propia página web, dado que este es el único medio mediante el cual los usuarios pueden registrarse y obtener toda la información necesaria en su caso.

Para dar a conocer el proyecto *Mirarte otra vez*, la fundadora Marta Sánchez Salas desarrolló un trabajo de divulgación a través de redes sociales, desde las que cualquier persona interesada también podía acceder a la página web oficial.

- *Instagram* (@mirarte.otravez): se inició la creación de este perfil el 22 de marzo, una semana después del anuncio del estado de alarma. Mediante la publicación de contenidos visuales, esta red permitía mostrar directamente las fases del proceso y el porqué de esta iniciativa (entrega del material, comprobaciones previas con los médicos, experiencias y testimonios). También se aprovechó la oportunidad de concienciar a la ciudadanía mediante mensajes emotivos, empleando un tono amable de constante gratitud a los donantes de dispositivos. Cabe destacar la edición y publicación del vídeo inicial de la página web a modo de spot publicitario de la propia iniciativa en todos estos perfiles.

- *Facebook* (Mirarte otravez): el contenido compartido en este perfil imita a las publicaciones realizadas en Instagram. Dentro de esta plataforma, una ventaja para la difusión de la campaña es que en esta red social se puede encontrar un perfil medio (ya sea por edad o por capacidad económica) que sea más propenso a participar, si se compara con Twitter e Instagram. Otra de las facilidades que ha ofrecido este perfil es compartir los resultados reales de la mano de los propios receptores y nuevos usuarios de los dispositivos donados.
- *Twitter* (@MirarteV): inicia su actividad compartiendo las publicaciones de otros perfiles propios como el de Instagram. Esta herramienta cuenta con un matiz informativo y rápido en la que muchos ciudadanos se apoyan para mantenerse informados. Cabe destacar aquellos tweets y publicaciones en las que aparece mencionada la iniciativa, como la entrevista realizada por un programa de TeleMadrid a uno de los fundadores, Pablo Sánchez.

A través de todos esos perfiles se ha impulsado el hashtag #mirarteotravez, con el mismo nombre de la compañía, mediante el cual toda aquella persona que deseara compartir su experiencia, opinión o apoyo podía hacerlo en primera persona a la vez que daba notoriedad a la campaña.

## EL PÚBLICO OBJETIVO DE LA INICIATIVA

La base del proyecto pasó por intentar acercar, de forma digital, a familiares y amigos que se encontraron con una situación de aislamiento repentino debido a la incidencia de la pandemia provocada por el COVID-19 en España y, sobre todo, estuvo centrado en los mayores. Tanto aquellos que se encontraban ingresados en hospitales afectados directamente por el virus como los que pasaron el periodo de confinamiento en residencias formaban el foco sobre el que se centraba la campaña, debido a las dificultades añadidas que suelen ser comunes en este grupo de edad respecto al manejo de las nuevas tecnologías.

Lamentablemente, las posibilidades de comunicación en una situación tan complicada pasaban únicamente por las soluciones que propusieron iniciativas como Mirarte otra vez. Para conseguir su objetivo estas necesitaban involucrar a más gente dentro del entorno de las personas afectadas.

Desde la dirección del proyecto y a través de los mensajes que se compartían en redes sociales no se especificaba ningún tipo de restricción a la hora de realizar donaciones, ya que estaban abiertas para todos los ciudadanos interesados. Aun así, el proceso de preparación de los dispositivos requería un cierto dominio del mundo digital, algo que sí que suponía una barrera para la gente que no estuviera acostumbrada a este entorno. Además, la propia naturaleza del proyecto, que necesitaba una gran propagación a través de las redes sociales, hacía necesario llegar al mayor número posible de usuarios de estos canales (Twitter, Facebook, Instagram, prensa digital…) para aumentar la efectividad.

En España este perfil se orienta sobre todo hacia los adolescentes y adultos jóvenes. Una vez alcanzados, se apelaba a la propia solidaridad de los ciudadanos que pudieran permitirse donar el tipo de dispositivo requerido, ya fuera porque la pandemia había afectado directamente a alguien cercano o simplemente porque querían participar de forma altruista.

Otro público objetivo muy interesante con el que se consiguió conectar fueron los colegios, universidades y empresas privadas que podían realizar donaciones de mayor volumen y, además, ayudaban a dar a conocer la iniciativa. Cabe destacar, por ejemplo, la compañía Tech Data, que cedió un lote de 200 tablets o el centro GSD Las Suertes de Madrid, que colaboró con otras 20.

### Resultados obtenidos

Para poder apreciar los resultados de esta iniciativa, dentro de la página web aparecen cuantificados en un gráfico que se puede observar en la figura 5. La cantidad de dispositivos donados supera el millar, siendo 1107, que han llegado a 44 hospitales, 104 residencias, 27 centros de discapacidad, 88 familias sin recursos; todo ello en un periodo de tiempo limitado a 35 días. De una forma más concreta, estos receptores fueron:

- Los hospitales Severo Ochoa, Ifema, Infanta Leonor, Quirón Gibraltar, Universitario de Puerto Real, San Rafael, 12 de Octubre, Costa de sol, Val D'Aran, La Paz, y el hospital Infanta Cristina entre otros.
- Centros de fundaciones como Ademo, Casa Asil, fundación Catalana, Centro de inclusión y oportunidades Padre Zurita, fundación Ande, centro de Carabanchel, centro de Esclerosis Múltiple de la comunidad de Madrid…
- Residencias para mayores como Los Balcones, Madrid Sur, San Marcos, Carmen Sevilla, Joviar y Aprox (Lleida), La Collida y Arco Iris (Valencia), entre otras más dentro del territorio nacional.
- Familias sin recursos con un mayor grado de dificultad para salir adelante en un panorama de crisis sanitaria y confinamiento social, que necesitaban la recepción de estos dispositivos para estar conectados con sus familiares al igual que enfermos y mayores.

A su vez, cabe mencionar el alcance que han recibido los perfiles creados en redes sociales, sirviendo como herramientas de alcance al público objetivo y de contacto con todos los usuarios o futuros donantes posibles. La plataforma con mayor interacción y seguidores obtenidos ha sido Facebook, con un total de 299 amigos; seguido de Instagram con 261 seguidores y por último Twitter, con 50 seguidores a inicios de octubre.

Por último, cabe mencionar la consecución de algunos medios ganados del proyecto *Mirarte otra vez* a través de noticias y entrevistas, como en el periódico Expansión (con el titular "Visitas virtuales a los ingresados por coronavirus"), o en el medio Verne, con su artículo "Guía sencilla para hacer videollamadas con mayores, aunque no se aclaren con el móvil".

**Figura 5.** Resultados obtenidos tras 35 días de actividad.




Fuente: [https://www.mirarteotravez.com//], a fecha 16/10/2020

## PROYECCIÓN DE FUTURO Y OTRAS INICIATIVAS

El movimiento social de *Mirarte otra vez* no ha actuado en solitario, sino que se ha visto acompañado de otros proyectos similares. Todos ellos con el mismo propósito de alentar este sentimiento de soledad que tanto sufrieron las personas aisladas por la enfermedad de COVID-19.

En la propia web del movimiento, tras la afirmación "*la solidaridad no acaba aquí*", se encuentran los enlaces directos a la Fundación Álex. Esta asociación nace en un primer momento para conseguir que todas las personas tengan acceso a prácticas deportivas de calidad, independientemente de su condición.

Álex Masfurroll Cortada fue un niño con síndrome de Down, fallecido en 1985, que da nombre a esta asociación. Su padre y empresario Gabriel Masfurroll es el presidente de Fundación Álex. En una emotiva carta de sus padres, dedicada a su pequeño, estos cuentan la enorme huella que dejó su hijo en su familia y cómo el recuerdo de su sonrisa inocente es ahora el motor y la inspiración para seguir adelante.

Trabajando en conjunto con *Mirarte otra vez*, durante el desafortunado panorama que se vivió en España desde marzo, la asociación inició la campaña *#ParaVerteSiempre* con la que se recaudaron más de 200 tablets y fondos monetarios para adquirir más dispositivos. De esta manera, pudieron continuar difundiendo esta causa social, ya que *Mirarte otra vez* dio por finalizada la suya el 26 de abril.

Para verte siempre ha llevado a cabo su labor en colaboración con las clínicas Mi tres torres en Barcelona y Mi NovAlianÇa en Lleida. Las empresas Glovo, Freenow, Aplium, IWWW.es y Fundación Prasad han apoyado también a esta causa.

## 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

**Cuestión 1.** ¿Sería posible la continuación de la campaña fuera del ámbito de confinamiento, teniendo en cuenta la situación actual de rebrote?

Siguiendo la información proporcionada a través de las redes sociales, la actividad paró de forma repentina el día 26 de abril. Debido a la relación de este proyecto con los hospitales y los centros médicos en general, se podría haber obtenido fácilmente información sobre posibles rebrotes, y así dar pie a la continuación de la campaña. En el momento actual, vemos cómo la situación vivida en marzo vuelve a repetirse.

Aunque la fundación Álex haya continuado con el desarrollo y la gestión de las donaciones, existe el riesgo de que personas que participaron durante la primera oleada, estén interesadas en volver a hacerlo, pero encuentren la iniciativa totalmente parada.

Como conclusión, consideramos que sí sería posible la continuación de la iniciativa, aunque fuese necesario solicitar ayuda a otras entidades o voluntarios para ello.

**Cuestión 2.** ¿A qué desafíos se enfrentaría la iniciativa ante una segunda ola y posteriores en caso de mantenerse activa?

En este último trimestre del año 2020, estamos viviendo el impacto de una segunda ola que, desgraciadamente, nos está volviendo a situar en un escenario con cientos de nuevos contagios al día. Pese a ello y debido al mayor conocimiento del virus y las medidas necesarias para pararlo, la respuesta de las administraciones públicas y de la población en general está siendo distinta. En el caso de que la iniciativa siguiese en marcha a estas alturas, se debería tener en cuenta el conjunto de nuevas características a las que se enfrentaría.

Al volver a una situación similar a la de marzo, el número de pacientes aislados es cada día mayor, con lo que sigue siendo necesario el mecanismo de donación de dispositivos de la iniciativa para evitar la escasez de los mismos. Aun así, al no encontrarnos en una situación de confinamiento estricto, existen algunos procesos que se empleaban en la primera ola y que se podrían optimizar buscando mantener la máxima eficiencia de las acciones de *Mirarte otra vez*. Por ejemplo, estableciendo puntos físicos de donación y recogida de dispositivos, e incluso la rotación de los mismos entre los centros que son atendidos, en función de las necesidades o circunstancias en las que se encuentren y aprovechando el mayor grado de libertad de movimientos.

Por otro lado, estas nuevas características dentro del rebrote son una oportunidad de reinventarse para la iniciativa. Aprovechándose de su propia imagen, *Mirarte otra vez* tiene un punto a su favor a la hora de emitir mensajes de concienciación a la población, apelando a la responsabilidad y a la cooperación ciudadana.

**Cuestión 3.** ¿Sería compatible colaborar con otras organizaciones para llegar a otros públicos con diferentes necesidades a las planteadas por la campaña?

Existen otros ámbitos en los que no se producen problemas relacionados con la comunicación entre personas, pero que se pueden solucionar con la estructura de iniciativas como la de *Mirarte otra vez*. Por ejemplo, para fomentar el entretenimiento y actividades de mantenimiento para personas mayores que no estén totalmente aisladas, pero pasen gran parte de su tiempo alejadas de sus familiares.

También existe una oportunidad de colaboración con centros educativos que necesitan minimizar cualquier contacto entre los alumnos en las clases, respetando al máximo el desarrollo de tareas y trabajos en equipo. Esta cooperación se podría realizar junto a organizaciones como *Save the children* o *Educo*.

Con el objetivo de llegar a más familias que no tengan los recursos suficientes como para comunicarse con sus familiares en caso de aislamiento, o bien para conseguir un desarrollo profesional o educativo, cabe la posibilidad de coordinar acciones con *Cruz Roja*, una ONG con una mayor cobertura en este campo.

**Cuestión 4.** ¿Qué otras acciones se podrían desarrollar para que la campaña tenga un mayor éxito?

En primer lugar, consideramos necesario maximizar la publicidad que puedan hacer de forma indirecta los socios que han colaborado con la iniciativa, y que este apoyo consiga una mayor repercusión a través de medios ganados, con el objetivo de conseguir independencia para la financiación y que el dinero procedente de donaciones se destinara íntegramente a la misión de la campaña, que es la donación de dispositivos.

Además, sería recomendable una gestión más profesional de las redes sociales, incluso por parte de terceros si fuera necesario, elaborando un plan de contenidos sólido que se adapte a cada público dependiendo de la red que se esté utilizando. Dentro de esta alternativa, consideramos que se debería dar mayor importancia a los testimonios, dado que estos podrían ser la clave para personalizar el problema y llegar al público objetivo, así como empatizar y conectar con la audiencia.

Una última recomendación pasaría por intentar involucrar en el proyecto a influencers y líderes de opinión que pudieran transmitir los valores de la campaña a un público todavía más amplio. El mensaje que se podría transmitir coincidiría con la necesidad de comunicación en el confinamiento, con el respaldo de informes médicos y psicológicos, así como opiniones de profesionales.

## 4. CONCLUSIONES:

La iniciativa *Mirarte otra vez* ha logrado el objetivo que se propuso en un primer momento de mantener el contacto entre pacientes aislados y sus seres queridos. Gracias a los esfuerzos de sus fundadores y a tenor de los resultados obtenidos, la campaña se puede considerar un éxito durante el tiempo que estuvo activa, con una propuesta que además se ha podido reinventar y continuar en el tiempo de la mano de otras organizaciones como Fundación Álex.

Un gran paso en la iniciativa fue el hecho de establecer relaciones inter-organizativas tanto con empresas privadas como entidades públicas, durante una situación en la que el foco de atención estaba localizado en otras prioridades ajenas a las necesidades sociales en públicos especialmente vulnerables. Estas organizaciones supieron ver que el objetivo de *Mirarte otra vez* no era otro que el bien común tanto de pacientes como de familiares. Además, la campaña ha sido un rayo de esperanza para los pacientes aislados, que además de soportar la propia enfermedad tenían que hacer frente a un aislamiento obligado.

Una de las claves del éxito de la campaña ha sido su transparencia y profesionalidad, algo que ha fomentado que los ciudadanos participen, ya que se reconocía que su aportación se convertía en una realidad. Otro punto a favor ha sido la consideración y la cercanía a la hora de facilitar el proceso de donación, poniendo todos los medios posibles a disposición de los interesados, para que todo aquel que quisiera involucrarse pudiera hacerlo.

A pesar de la existencia de iniciativas que compartían estos mismos objetivos, *Mirarte otra vez* ha sabido enfocar el problema desde otra perspectiva, teniendo en cuenta a cualquier colectivo que necesitara de sus servicios, no necesariamente centrándose en hospitales.

Incluso después de haber desarrollado todos estos esfuerzos, debido a la dificultad intrínseca del proyecto, es inevitable que haya puntos en los que se puedan establecer mejoras a posteriori. Uno de estos puntos de mejora se debe al cese de la actividad el 26 de abril de 2020, en pleno confinamiento de la población. En aquel momento la situación no estaba solucionada, y además existían indicios de que se podría tratar de una problemática cíclica. Con el tiempo se ha demostrado que un servicio así sigue siendo necesario, especialmente a causa de los rebrotes y la declaración de un segundo Estado de alarma.

Relacionado con la comunicación de la campaña, consideramos también otros márgenes de mejora al respecto, especialmente con la necesidad de una mayor organización y planificación del contenido compartido en Internet. Creemos que, de haberlo conseguido, la repercusión del proyecto hubiera sido todavía mayor.

Para finalizar, los motivos que nos llevaron a seleccionar la iniciativa de *Mirarte otra vez* fueron varios. El más importante, la facilidad para empatizar con la campaña que se ha comentado durante todo el caso no ha dejado indiferente a los autores de este texto, ya que son escasos los afortunados que no tuvieron ningún problema de forma directa o indirecta a causa del virus.

## BIBLIOGRAFÍA:


Channel Partner. (2020, 20 abril). Los empleados de Tech Data donan 200 tabletas para conectar pacientes y familias. Recuperado de https://www.channelpartner.es/movilidad/noticias/1118067046502/empleados-de-tech-data-donan-200-tabletas-conectar-pacientes-y-familias.1.html

Fundación Álex. (s. f.). Tablets contra el COVID. Recuperado de https://www.fundacionalex.org/paravertesiempre-tablets-contra-el-covid19-2/

Fundación PRASAD. (2020). Colaboraciones en España con Mirarte Otra Vez. Recuperado de https://fundacionprasad.org/colaboraciones-en-espana-con-mirarteotravez/?fbclid=IwAR0RX0eIzrr6xqvQuqrOn6XZQT_d4MN_4Rkuh6Q7Bwcb-QDdHDOTJTUOPmQ

Leganews. (2020, mayo). La iniciativa 'Mirarte otra vez' entrega tablets a la Fundación Esfera para facilitar la conexión de personas con discapacidad. Recuperado de https://www.leganews.es/mirarte-otra-vez-tablets-fundacion-esfera-personas-discapacidad/

Mienfermerafavorita. (2020, mayo). Instagram. Recuperado de https://www.instagram.com/mienfermerafavorita/

Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social. (2020). Ministerio de Sanidad. https://www.mscbs.gob.es/

Mirarte Otra Vez. (2020, marzo). Recuperado de https://www.mirarteotravez.com/

Mirarte OtraVez. (2020, marzo). Facebook. Recuperado de https://www.facebook.com/iniciativaMirarteotravez

Quirón Salud. (2020, 1 abril). El proyecto «Mirarte otra vez» nos dona tablets para acercar a los pacientes a sus seres queridos. Recuperado de https://www.quironsalud.es/es/comunicacion/gracias-ayudarnos-ayudar/proyecto-mirarte-vez-dona-tablets-acercar-pacientes-seres-q

Valenciaextra. (2020, 11 abril). #Mirarteotravez, el proyecto solidario que ha repartido tablets en 30 residencias de mayores valencianas. Recuperado de https://valenciaextra.com/es/proyecto-solidario-residencias-valencianas-mirarte-otra-vez/

# GOSSOS: EL HORMIGÓN NO TIENE SENTIMIENTOS, PERO ELLOS SÍ

**Carmen Hidalgo-Alcázar**
*(Universidad de León, España)*
**César Sahelices Pinto**
*Universidad de León (España)*

**Thais Campos Rodríguez**
**Irene Lombas Mostaza**

**RESUMEN:**

GosSOS, juego de palabras entre *gossos* (*perros* en catalán) y S.O.S, es una campaña llevada a cabo por la agencia de publicidad *Ogilvy Barcelona*, muy concienciada con causas sociales. La acción se limita a ubicar perros de hormigón en la ciudad de Barcelona, atados y abandonados, aunque el street marketing y la divulgación de información en sí se dan a través de un código QR en la placa de estas estatuas.

El objetivo principal de dicha campaña es disminuir la tasa de abandono de animales de compañía y fomentar la adopción de estos, sensibilizando así sobre la importancia que requiere realmente este problema. El público objetivo sería toda la población, pero particularmente las personas que ya tienen mascotas, de manera que les conciencie sobre el tema. También apunta hacia aquellos dispuestos a adoptar animales de compañía.

**ABSTRACT:**

GosSOS, a pun between *gossos* (*dogs* in Catalan) and S.O.S, is a campaign carried out by the advertising agency *Ogilvy Barcelona*, conscientious about social causes. The action is limited to placing concrete dogs in the city of Barcelona, tied and abandoned, although street marketing and the dissemination of information itself are given through a QR code on the plaque of these statues.

The main objective of this campaign is to reduce the rate of abandonment of pets and to promote the adoption of these animals, thereby raising awareness of the importance that this problem requires. The target is the entire population, but particularly people who already have pets, making them aware of the problem and also pointing to those willing to adopt pets.

## 1. INTRODUCCIÓN

El principal precursor de la idea general de llevar al marketing y a la publicidad el problema de abandono animal es el Ayuntamiento de Barcelona que ante las notables y preocupantes consecuencias de esta práctica, sobretodo para protectoras, asociaciones y propios animales de compañía, deciden contratar a una agencia publicitaria con el fin de preparar una campaña que logre concienciar a la población sobre este tema y reavivar el debate. La agencia elegida: Ogilvy Barcelona.

La agencia de publicidad Ogilvy fue fundada en 1948 por David Ogilvy como un intento por su parte de penetrar en el mercado estadounidense, contando con la ayuda de dos importantes agencias británicas que, dado el éxito del negocio, con el tiempo acabaron siendo compradas por este emprendedor. Aún hoy en día hay autores que se refieren a él como "el padre de la publicidad moderna". Cabe mencionar que a raíz de esta organización surgieron diferentes submarcas como OgilvyOne, Ogilvy & Mather y Ogilvy Public Relations que desaparecieron y se integraron bajo la agencia de Ogilvy.

El principal objetivo que sostenía la agencia reside en centrar la atención y esfuerzo en sus propios trabajadores para que estuvieran satisfechos; manteniendo así la teoría de que un buen ambiente de trabajo fomenta un mayor rendimiento. Además, la filosofía profesional que trataban de inculcar hacía especial hincapié en la persuasión por encima de todo, catalogando de "absurdos, pretenciosos e incomprensibles" el resto de elementos. Por ello, se podría decir que la herencia hacia cualquiera de sus filiales es el rechazo a la ornamentación como método para lograr una mayor y mejor persuasión publicitaria. Esto puede verse en la simpleza de la campaña de la que trata este mismo caso, que aún siendo ingenioso, carece de mayor escenografía además de las simples figuras de hormigón.

Como es lógico, la empresa y sus ideales más concretos han ido evolucionando. En la actualidad esta agencia cuenta con más de 131 filiales por el mundo, definiéndose así como una multinacional creativa e integrada. Se dedica, además de a materializar las necesidades publicitarias de cada una de las marcas con las que trabaja, a crear experiencias comunicativas propias. Están, además, muy concienciados con causas sociales, siendo pioneros en España en llevar a cabo ciertas iniciativas más extendidas en el resto de Europa (fueron, por ejemplo, la primera empresa española en formar parte del proyecto europeo "Pets at Work" [Figura 1], que pretende facilitar la presencia de las mascotas en el lugar de trabajo). Está especializada en: estrategia de marca, fidelización del consumidor y comercio, transformación digital, PR and influence y partnerships.

**Figura 1.** Proyecto "Pets at Work" de Nestlé (Purina)

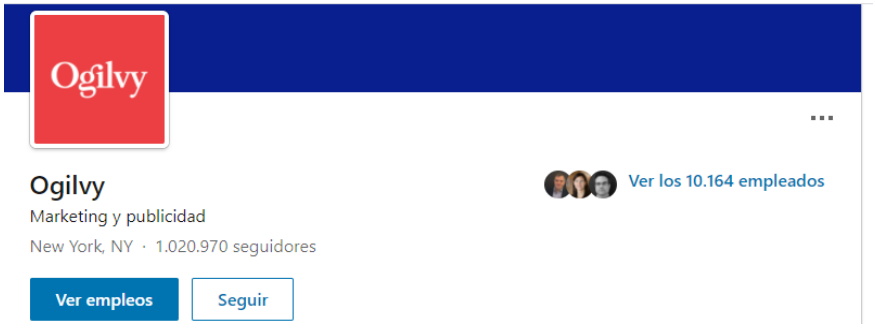



Fuente: [https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/09/27/nestle-purina-invita-a-las-empresas-a-sumarse-a-la-pets-at-work-alliance], a fecha 30/10/2020

Entre las estrategias de comunicación a seguir Ogilvy se decanta por las redes sociales (Figura 2 y 3); mediante la personalización de su contenido y la generación de información sobre la organización, le permite crear una buena relación con sus seguidores. A través de las redes Ogilvy puede tener una mayor interacción con los usuarios además de conseguir una mayor promoción tanto de las campañas como de la empresa. El marketing de contenidos que realiza la organización logra llamar la atención del público objetivo manteniéndolos informados sobre datos relevantes.

También entre las estrategias de comunicación destaca el uso de su página Web (Figura 4) que ofrece una vista general de Ogilvy hacia los usuarios. En algunas campañas que ha desarrollado la empresa, como veremos en este caso, se pueden apreciar acciones de street marketing (marketing de guerrilla) como herramienta de comunicación para sorprender al público objetivo.

**Figura 2.** Imagen del perfil de LinkedIn de OGILVY®




Fuente: [https://es.linkedin.com/company/ogilvy/], a fecha 23/10/2020.

**Figura 3.** Imágenes del perfil de twitter y un tweet de OGILVY®




Fuente: [https://twitter.com/ogilvy?lang=es], a fecha 23/10/2020.

**Figura 4.** Pantalla de inicio de la página web oficial de OGILVY®




Fuente: [http://www.ogilvy.es/], a fecha 09/10/2020

## 2. DESARROLLO DEL CASO:

El nombre de la campaña a analizar, GosSOS, está compuesto por la palabra *gossos* (que significa perros en catalán) y SOS (sigla inglesa que pretende expresar alarma, petición de ayuda). Se trata de una acción de street marketing que lleva a cabo Ogilvy para el Ayuntamiento de Barcelona, ubicando veinte figuras de perros de hormigón en la ciudad de Barcelona atados con una correa a distinto mobiliario urbano. De este modo pretenden hacer referencia a la desagradable aunque relativamente cotidiana acción de abandono animal por parte de sus dueños.

Para la realización de estas figuras se han tomado como modelo dos casos reales de abandono, Neula (cuyo dueño la dejó atada en una farola y nunca volvió a por ella) y Samsó (que fue igualmente abandonado y lleva años esperando en una protectora a que alguien le acoja). Se hicieron modelos reales de estos canes y veinte impresiones de hormigón en 3D de unos 70 centímetros de tamaño y 35 kilos.

La divulgación de información está en un código QR, colgado de los collares de los falsos perros (Figura 5). El escaneo de este código lleva al usuario a la web de Benestar Animal del Ayuntamiento de Barcelona (Figura 6) donde se puede leer la historia de los dos perros que sirvieron de modelo para la campaña, pero también de muchos otros. Asimismo la web ofrece otros servicios tales como la localización de perros que buscan adopción, la búsqueda de datos como cifras de abandono y la petición de una cita previa para un proceso de adopción. La página está físicamente representada por dos entes municipales: el Centro de Acogida de Animales de Compañía (CAAB) y la Oficina de Protección de los Animales (OPAB).

**Figura 5**. Fotografía real de la campaña de street marketing “GosSos”.



Fuente: [https://www.reasonwhy.es/] Artículo del medio de comunicación “Reason Why”a fecha 27/10/2020.

**Figura 6**. Web de Benestar Animal a la que lleva el código QR de los collares




Fuente: [https://ajuntament.barcelona.cat/benestaranimal/es], a fecha 27/10/2020.

Esta necesidad de concienciación y actuación por parte del Ayuntamiento barcelonés viene dada tras los alarmantes datos y cifras de abandono: un animal de compañía (gato o perro) es abandonado cada 18 segundos, y esto es sólo en Cataluña.

Cada vez es más común esta inhumana práctica, haciendo subir cada año la tasa de abandono y saturando por tanto el aforo y los recursos de protectoras y centros de acogida de animales. Esto hace que la evolución del número de animales recogidos (Figura 7) vaya disminuyendo cada año, pero no porque haya menos animales abandonados, sino porque las asociaciones pertinentes ya no pueden seguir permitiéndoselo. En los últimos años este descenso parece frenarse, aunque muy sutilmente.

Según un estudio realizado por la Fundación Affinity, los motivos más comunes de abandono (Figura 8) son las camadas indeseadas, el fin de la temporada de caza, factores económicos, problemas con el comportamiento del animal o la pérdida de interés por él.

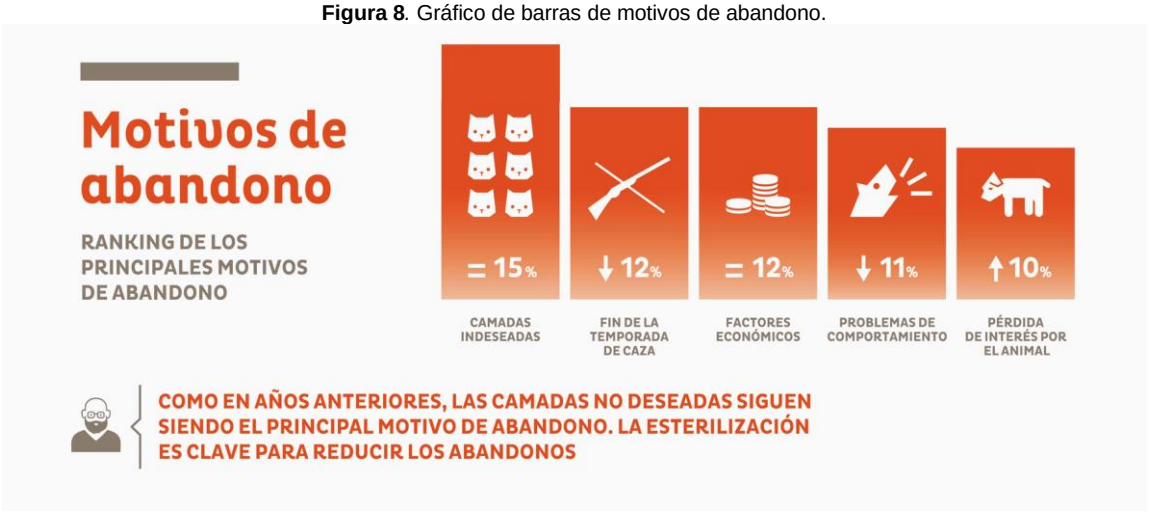
En este estudio, además de muchas otras visualizaciones de datos obtenidos, la Fundación Affinity da ciertas claves con las que se cree que puede ser posible evitar el desamparo de mascotas y animales de compañía (Figura 9). Como puede concluirse, están basadas precisamente en las razones principales de abandono, pues son cuestiones fáciles de solventar. En el caso, por ejemplo, de las camadas indeseadas, una castración de la mascota sería suficiente para no tener que lidiar con cachorros que no se pueden mantener o que no se desean, evitando también con ello su abandono.

**Figura 7**. Gráfico evolutivo de gatos y perros recogidos.




Fuente: [https://www.fundacion-affinity.org/blog/resultados-del-estudio-del-abandono-en-espana-2018], a fecha 23/10/2020.

**Figura 8**. Gráfico de barras de motivos de abandono.




Fuente: [https://www.fundacion-affinity.org/blog/resultados-del-estudio-del-abandono-en-espana-2018], a fecha 23/10/2020.

**Figura 9**. Claves para evitar el abandono.




Fuente: [https://www.fundacion-affinity.org/blog/resultados-del-estudio-del-abandono-en-espana-2018], a fecha 23/10/2020.

## OBJETIVOS DE LA CAMPAÑA

En la actualidad existen numerosos casos de abandono de mascotas lo que conlleva una gran preocupación por la situación que se muestra. La campaña llevada a cabo por Ogilvy Barcelona tuvo una serie de objetivos con los que frenar estos sucesos:

-La concienciación en las personas acerca del abandono animal mediante el Street Marketing en la ciudad.

-La fomentación de la adopción de animales de compañía (aunque se centraron en esculturas solamente de perros). Concretamente los perros base que utilizaron para sus esculturas se encuentran en el Centre d'Acollida d'Animals de Companyia de Barcelona (CAACB).

-La disminución de casos de abandono en Barcelona.

-Conseguir la atención de las personas de una manera más llamativa que impulse la campaña.

-Sensibilizar sobre la importancia del bienestar animal.

-Lograr difusión en los medios de comunicación y, por tanto, la expansión orgánica de la campaña.

-Dar a conocer la labor del Ayuntamiento de Barcelona con la página "Benestar Animal".

-Mejorar la "imagen de marca" del Ajuntament.

## ESTRATEGIAS DE MARKETING

En cuanto a las diferentes estrategias de marketing mencionaremos aquellas que se presentan en el lanzamiento y desarrollo de la campaña GosSOS:

-Marketing "Boca a Oreja": esta repercusión se consigue a través de las esculturas de perros en las calles de Barcelona que consiguen llamar la atención de personas y así promocionarlo entre ellas con esta acción de marketing.

-Marketing de guerrilla: ya que se emplea la creatividad y el ingenio para la ejecución de la campaña mediante el Street Marketing con la elaboración de esas figuras de perros reales (Figura 5).

-Posicionamiento orgánico en medios de comunicación: dando que hablar con la estrategia de street-marketing se consigue un posicionamiento gratuito en medios y redes sociales que asegura la difusión de la campaña gratuitamente, sin necesidad de llevar a cabo acciones de publicidad pagada.

-Marketing de historias: GosSOS lo consigue mediante el Storytelling realizado con los códigos QR que se pueden ver en los collares de las esculturas. A través del móvil las personas pueden escanear el código y este les mostrará la historia que hay detrás de cada perro facilitando así una conexión emocional más allá con los usuarios.

-Marketing Mix: en cuanto a la estrategia de marketing mix y sus variables, no se puede concretar el precio puesto que es una campaña con el fin de sensibilizar a la población sobre el tema, el lugar que abarca el proyecto es la ciudad de Barcelona y la promoción se realiza a través de las redes sociales.

-Estrategia de segmentación concentrada: se han identificado distintos segmentos (por ejemplo, gente que tiene mascotas y gente que no las tiene) y puesto que la campaña está dirigida a evitar el abandono de animales de compañía, sólamente se centrará en ellos. Es decir, que se hayan identificado varios segmentos no quiere decir según esta estrategia que se vaya a modificar la oferta según las necesidades de cada uno de ellos, sino que una vez identificados sólo se dirigirá a aquellos que sean de interés.

**RESULTADOS OBTENIDOS**

Traspasado el tiempo de duración estimado de la campaña se comienzan a hacer cálculos: de las interacciones que el usuario ha hecho con el entorno, aunque no todas pueden calcularse con exactitud por sus propias características (medibles → lectura de código QR, no medible → fotos con las figuras, acercamiento a ellas...), de la repercusión que ha tenido en redes y de la cantidad de medios de comunicación que se han hecho eco de la noticia.

Podría decirse, analizando este tipo de resultados, que la campaña fue exitosa.

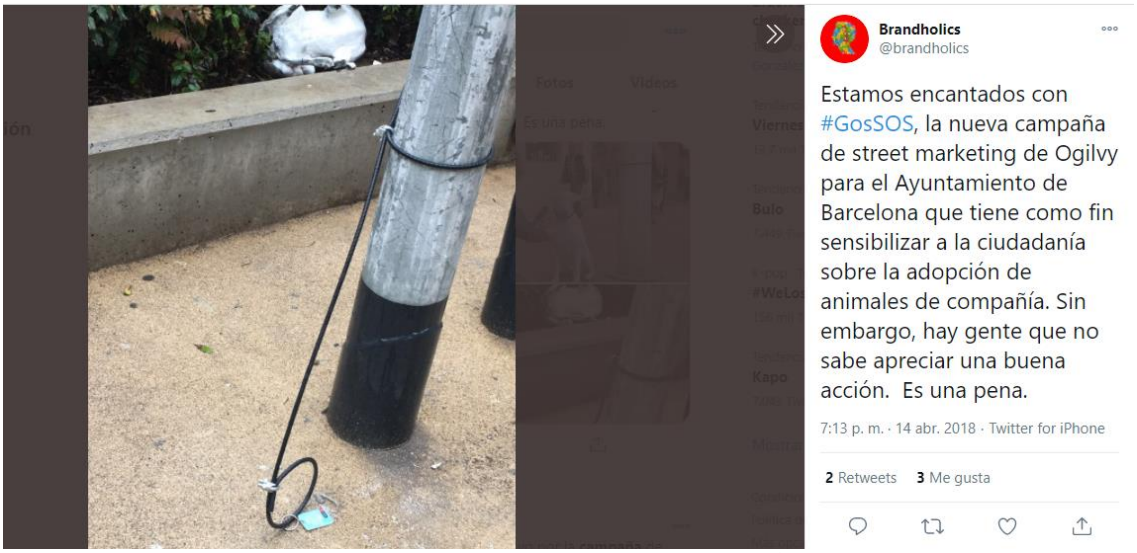
Numerosos medios comunicativos de renombre dieron espacio en sus sitios web a la noticia, dándole así a esta acción de marketing un tipo de publicidad orgánica que resulta gratuita y muy efectiva para darla a conocer, pues en sí la campaña llama la atención y probablemente sea fácil de recordar para todo aquel que la vio en algún periódico, revista, blog, medio digital…

Además, se habló bastante de ello en redes sociales y de forma positiva, alabando la labor del Ayuntamiento de Barcelona teniendo esta iniciativa y a su vez halagando la creatividad de la agencia Ogilvy. Como es lógico, también hubo algunos comentarios negativos: que el Ajuntament podría haber gastado ese dinero en algo más importante, que podría dificultar en cierto modo el paso de personas invidentes, etc.

Algo especialmente llamativo dentro de este feedback en redes fue la notificación de un robo de una de las nueve figuras de hormigón, concretamente en el tweet de un ciudadano (Figura 10) que además adjuntaba la fotografía de la farola en la que estaba la correa y el código QR, pero sin la escultura. Como dice el propio usuario "... hay gente que no sabe apreciar una buena acción..."

Para concluir y en términos generales, los resultados de la campaña fueron socialmente muy positivos, contribuyendo también a mejorar la imagen del Ayuntamiento de Barcelona.

**Figura 10**. Tweet con foto adjunta de la localización de una de las esculturas que fue robada.




Fuente: [https://twitter.com/brandholics/status/985204452733997056], a fecha 12/11/2020.

**3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:**

**Cuestión 1.** ¿Se han cumplido los objetivos de la campaña?

Sí, pues se ha logrado cierta difusión de la acción de marketing en redes sociales, medios de comunicación e incluso boca-oreja. Además, por los comentarios que se han podido leer se ha conseguido esa sensibilización que buscaba sobre el abandono de animales de compañía, valorándose positivamente los objetivos de la misma. También ha reavivado el debate sobre esta práctica y sus razones.

Sin embargo, cabe mencionar también que no ha logrado viralizarse como hubiera sido preferente en términos de amplitud de público.

**Cuestión 2.** ¿Es habitual el uso del marketing street en este tipo de campañas?

No es muy común ver este tipo de estrategia de marketing asociado a estas campañas, sin embargo sí que existen algunos casos. Es más habitual el uso de anuncios a través de publicidad en los medios; un claro ejemplo es la campaña realizada por la fundación francesa 30 Millons d'Amis en 2016 contra el abandono de mascotas que mantenía como lema "Nonalabandon", el cual fue un absoluto éxito y traspasó fronteras con su contenido conmovedor.

Sin embargo, en este caso; creemos que fue un acierto de GosSOS puesto que se querían dirigir exclusivamente a Barcelona y el street marketing era una buena opción que abarcar.

**Cuestión 3.** ¿Qué propuestas de mejora incluirías en la campaña GosSOS?

Puede que el uso de figuras públicas socialmente bien aceptadas e influencers hubiera promocionado aún más la campaña; mediante el uso de redes sociales con fotografías de ellos con las esculturas el proyecto se podría haber expandido en mayor medida y llegar a más personas.

También hubiera resultado eficaz la producción de un video promocional de la campaña que permitiera compartirlo a través de diferentes medios resultando complementario del Street Marketing, de esta manera la campaña llegaría a más usuarios a pesar de no ser de la ciudad de Barcelona. Aunque si es cierto que si sólo se pretendía abarcar a la población de allí, la campaña ha llevado a cabo acciones de manera correcta. Sin embargo sí que llegaron a realizar un spot (Figura 11), pero este no fue subido a Youtube ni compartido viralmente, sino que fue subido a "latinSpots.com".

**Figura 11**. Spot publicitario de la campaña GosSOS.




FUENTE: [HTTPS://WWW.LATINSPOTS.COM/SP/NOTICIA/OGILVY-BARCELONA-SALE-AL-RESCATE-DE-LOS-PERROS-CON-GOSSOS/47295], A FECHA 05/11/2020.

## 4. CONCLUSIONES:

Consideramos un asunto muy importante el tratado en el caso y hemos decidido buscar información e investigar sobre campañas al respecto, finalmente nos hemos decantado por esta ya que resulta llamativo al público objetivo.

Tras una breve investigación sobre temas relacionados con el marketing público y no lucrativo los resultados fueron filtrados por varias variables: nuestro propio interés por el tema, la cantidad de información de la que disponíamos, lo llamativo de la campaña… Finalmente, esta publicidad exterior llevada a cabo por Ogilvy fue la que mejor aunaba todas estas características.

También cabe mencionar que fue una buena labor por parte del Ayuntamiento de Barcelona el hecho de contactar con Ogilvy para el desarrollo de esta campaña. Así, consigue mejorar su imagen teniendo en cuenta la situación dada con el abandono de mascotas en la ciudad, de esta manera intenta resolver el problema o al menos reducirlo en la mayor medida de lo posible. El Ayuntamiento muestra su preocupación por este tema y actúa a través de Ogilvy con la campaña GosSOS, que permite interactuar con los ciudadanos de manera muy directa.

Valorando otras opciones o alternativas para la realización del proyecto, quizás si la escultura estuviera anclada al suelo podrían haberse evitado el robo de alguna de ellas, y podría ser más permanente. Y como habíamos mencionado en las cuestiones sobre el caso, el uso de figuras famosas hubiera sido una buena idea para promocionar la campaña, pues hay un gran número de personajes públicos que se han posicionado abiertamente en contra del abandono animal y que, de hecho, forman parte de campañas o asociaciones a este efecto. También hemos pensado en la posibilidad de que hubiera existido un sorteo de un iphone X o un producto de moda, de manera que la participación en este consistiera en hacerse

una foto con una de las esculturas y subirla a twitter o a instagram, mencionando con los hashtag #GosSOS y #AdoptaUnAmigo, para lograr un mayor impacto en redes sociales.

Entre las razones por las que hemos decidido realizar el caso sobre este tema, se encuentra el interés por este tipo de campañas en las que se interactúa directamente con el usuario (street marketing), además de las sensaciones y sentimientos que son capaces de provocar campañas que buscan sensibilizar y conmover a la población. También nos llama la atención la segmentación llevada a cabo, ya que hemos observado que en otras ocasiones estos asuntos y problemas sociales se tratan de forma general a toda la población, sin embargo GosSOS se centra únicamente en Barcelona.

## BIBLIOGRAFÍA:


Ajuntament de Barcelona. (2018). Campaña Perros | Bienestar Animal. Recuperado de https://ajuntament.barcelona.cat/benestaranimal/es/campana-perros

Barcelona Tech City. (2019, 29 julio). Ogilvy BTC. Recuperado de https://barcelonatechcity.com/companies/ogilvy/

Cultivo, E. (2016, 1 julio). Breve historia | David Ogilvy. Recuperado de https://glocal.mx/breve-historia-david-ogilvy/#:%7E:text=David%20Ogilvy%20fue%20un%20publicista,el%20Hotel%20Majestic%2C%20en%20Par%C3%ADs

Dircomfidencial. (2020, 15 octubre). Noticias sobre Ogilvy. Recuperado de https://dircomfidencial.com/actualidad/ogilvy/

El blog de cdmon. (2020, 17 abril). Las 4 estrategias de comunicación que mejor funcionan para visibilizar tu marca. Recuperado de https://www.cdmon.com/es/blog/estrategias-comunicacion-funcionan-visibilizar-marca

El Confidencial Digital. (2019, 17 junio). El 70% del negocio de Ogilvy Barcelona ya procede de fuera de España. Recuperado de https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/medios/70-negocio-ogilvy-barcelona-procede-fuera-espana/20190613140043126530.html

García, O. (2018, 21 junio). El gigante de la publicidad Ogilvy rediseña su imagen. Recuperado de https://brandemia.org/el-gigante-de-la-publicidad-ogilvy-redisena-su-imagen

Grupo Control Publicidad. (2018, 19 abril). Perros de hormigón «abandonados» para fomentar la adopción, Campañas | Control Publicidad. Recuperado de https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/perros-de-hormigon-abandonados-para-fomentar-la-adopcion/

LatinSpots.com. (2018, 4 junio). Ogilvy Barcelona sale al rescate de los perros con GosSOS. https://www.latinspots.com/sp/noticia/ogilvy-barcelona-sale-al-rescate-de-los-perros-con-gossos/47295

Manez, R. (2020, 4 febrero). 35 tipos de estrategias de marketing. Recuperado de https://www.marketingandweb.es/marketing/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/

Publidirecta. (2016, 30 diciembre). El street marketing y por qué es una buena estrategia | Publidirecta. Recuperado de https://www.publidirecta.com/blog/street-marketing-por-que-es-buena-estrategia/

Reason Why. (2017, 12 septiembre). David Ogilvy, el Padre de la Publicidad Moderna. Recuperado de https://www.reasonwhy.es/reportaje/david-ogilvy-padre-publicidad-moderna

Romero, E. (2020, 16 octubre). 5 estrategias de comunicación globales para todo tipo de negocios. Recuperado de https://eliromerocomunicacion.com/5-estrategias-de-comunicacion-globales-para-tu-negocio/


IPS
Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Ciências Empresariais