

La comunicación como herramienta post COVID-19

**Alejandro Bernabéu-Serrano,
Javier Herrero-Gutiérrez y
Tatiana Hidalgo-Marí (Coords.)**

Colección Mundo Digital
de Revista Mediterránea de Comunicación



24

La comunicación como herramienta post COVID-19

Colección Mundo Digital | 24

Directores

Victoria Tur-Viñes | Universidad de Alicante | victoria.tur@ua.es

Jesús Segarra-Saavedra | Universidad de Alicante | jesus.segarra@ua.es

Coordinadores

Alejandro Bernabéu-Serrano | Universidad de Alicante | alex.bernabeu@ua.es

Javier Herrero-Gutiérrez | Universidad de Salamanca | javiherrero82@usal.es

Tatiana Hidalgo-Marí | Universidad de Alicante | tatiana.hidalgo@ua.es

Diseño y maquetación

Alejandro Bernabéu-Serrano | Universidad de Alicante | alex.bernabeu@ua.es

Jesús Segarra-Saavedra | Universidad de Alicante | jesus.segarra@ua.es

Fotografía de portada y contraportada

Ariston Pereira De Carvalho | aristonpereira99@gmail.com

Universidad de Alicante, España, 2022.

ISBN: 978-84-09-44086-3

Handle: <http://hdl.handle.net/10045/127124>

Difunde: Grupo de investigación COMPUBES (Comunicación y Públicos Específicos)

Las fotografías incluidas en el texto provenientes de fuentes diversas se insertaron bajo el principio de "fair use", dado que la presente obra es de tipo académico y no tiene fines comerciales.

La cesión de derechos se realiza bajo la licencia Creative-Commons Reconocimiento Compartir Igual 3.0 (CC BY-SA 3.0 ES) de España.



Pide tu ejemplar en papel y te lo enviamos a casa



EDITORIAL UNIVERSITAS, S.A.



Prensas de la Universidad
Universidad Zaragoza

* Queda expresamente autorizada la reproducción total o parcial de los textos publicados en este libro, en cualquier formato o soporte imaginable, salvo por explícita voluntad en contra del autor o autora o en caso de ediciones con ánimo de lucro, señalando siempre la fuente. Las publicaciones donde se incluyan textos de esta publicación serán ediciones no comerciales y han de estar igualmente acogidas a Creative Commons. Harán constar esta licencia y el carácter no venal de la publicación.

El hecho de que un manuscrito sea publicado en Colección Mundo Digital no significa que su equipo comparta ni se adhiera a las opiniones expresadas en él.

Índice

1. **Del propósito corporativo a la marca con propósito a través de las narrativas de la salud y de la enfermedad. El caso de P&G y Ausonia** 7-19
Estrella Barrio-Fraile, Montserrat Vidal-Mestre y Alfonso Freire-Sánchez
2. **Consideraciones sobre el potencial del Diseño del desapego como wicked problems en la comunicación publicitaria audiovisual** 21-30
Caio-Vitoriano Carvalho, Gonçalo Gomes y Fátima Pombo
3. **La puesta en escena interdisciplinar como herramienta de innovación docente. Prácticas artísticas participativas** 31-43
Liuba González-Cid
4. **Fortalecimiento y posicionamiento de la cadena productiva del sachá inchi, a través de una estrategia de comunicación para la marca Sacha Kiwe, en la comunidad indígena Nasa Kite Kiwe de Timbío, Cauca, Colombia** 45-64
Kelly-Giovanna Muñoz y Laura-Patricia Legarda-Burbano
5. **Mejorar la capacidad de comunicación de los estudiantes de diseño de producto fomentando el vínculo entre las empresas y el mundo académico** 65-75
Miriam Reis, Silvina Félix y Soraia Ala
6. **Crisis y responsabilidad social corporativa en la industria del mármol: comarca del Alanzora** 77-90
Mariana Oller Alonso



Dra. Estrella BARRIO-FRAILE

Universidad Autónoma de Barcelona. España. estrella.barrio@uab.cat. <https://orcid.org/0000-0001-8047-4393>

Dra. Montserrat VIDAL-MESTRE

Universidad Internacional de Cataluña. España. mvidalm@uic.es. <https://orcid.org/0000-0001-6144-5386>

Dr. Alfonso FREIRE-SÁNCHEZ

Universidad Abat Oliba CEU. España. freire3@uao.es. <https://orcid.org/0000-0003-2082-1212>

Del propósito corporativo a la marca con propósito a través de las narrativas de la salud y de la enfermedad. El caso de P&G y Ausonia

From corporate purpose to brand purpose through the narratives of health and illness. The case of P&G and Ausonia

Resumen

El propósito de marca se presenta como un importante elemento en el diseño estratégico y creativo de las comunicaciones de las empresas. Esto se suma a la asunción de los ODS como propios, respondiendo a las demandas sociales y medioambientales de la ciudadanía. El objetivo de esta investigación es comprobar la conexión entre el propósito corporativo, relacionado con los ODS, con el propósito de sus marcas a través de las narrativas de la salud y de la enfermedad, partiendo del estudio de caso de la marca Ausonia de la compañía Procter & Gamble. La investigación ha combinado el análisis de contenido de documentos y plataformas digitales de P&G y Ausonia, con un análisis discursivo y semiótico de las campañas de Ausonia y su narrativa vinculada con la lucha contra el cáncer de mama. Los resultados muestran que las empresas pueden trasladar el propósito corporativo a las marcas que comercializan, generando así marcas con propósito aunque, a su vez, demuestra cómo estas pueden ser coherentes pero tener una identidad propia respecto del propósito corporativo gracias a la creación de un universo narrativo generado de la identidad visual, las campañas publicitarias y las narrativas de la enfermedad y la salud.

Palabras clave

Propósito de marca; narrativas de salud; narrativas de enfermedad; ODS; storytelling de marca; propósito corporativo

Abstract

The brand purpose is presented as an important element in the strategic and creative design of company communications. This is added to the assumption of the SDGs as their own, responding to the social and environmental demands of citizens. The objective of this research is to verify the connection between the corporate purpose, related to the SDGs, with the purpose of its brands through the narratives of health and disease, based on the case study of the Ausonia brand of the Procter & Gamble company. The research has combined the content analysis of documents and digital platforms of P&G and Ausonia, with a discursive and semiotic analysis of the Ausonia campaigns and their narrative linked to the fight against breast cancer. The results show that companies can transfer the corporate purpose to the brands they market, thus generating brands with purpose but, at the same time, demonstrate how these can be coherent but have their own identity with respect to the corporate purpose thanks to the creation of a universe narrative generated from visual identity, advertising campaigns and narratives of illness and health.

Keywords

brand purpose; health narratives; illness narratives; SDGs; brand storytelling; corporate purpose

1. Introducción

Estamos ante un mundo cada vez más complejo en el que la humanidad debe hacer frente a importantes retos. Las temperaturas del planeta aumentan, la brecha social es cada vez mayor, especies como el oso polar, el lince ibérico o el orangután de Borneo están en peligro de extinción y millones de familias viven en situación de pobreza extrema en todo el globo terráqueo. En palabras de las Naciones Unidas (2020: 4) "el cambio climático, la pobreza, la pérdida de biodiversidad y la ampliación de las desigualdades sociales siguen representando importantes amenazas existenciales para nuestro futuro". Las empresas no son ajenas a estos retos. La degradación del medio ambiente y la creciente preocupación medioambiental de los ciudadanos, unida a la desconfianza de la sociedad hacia el mundo empresarial y la desigualdad de rentas, ponen en entredicho la legitimidad de las empresas (Jiménez; Franco; Smith, 2021; Barrio, 2018). Los consumidores se preocupan cada vez más por el impacto medioambiental y social de las organizaciones (Narayanan; Das, 2021). Estamos ante una oportunidad para las empresas de integrar esos problemas sociales y medio ambientales en su cultura organizacional.

En este contexto de desafíos sociales y ambientales se enmarca la Agenda 2030 de las Naciones Unidas con sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que buscan la transformación positiva de nuestro impacto en el mundo a través de la colaboración de todos los entes sociales, políticos y económicos de los países. Los ODS pretenden dar forma a las políticas públicas, fomentar el progreso de la ciencia, movilizar a las organizaciones no gubernamentales e influir en las prácticas empresariales (Jiménez; Franco; Smith, 2021). Las compañías buscan, en línea con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, mejorar su desempeño para intentar resolver los problemas sociales y proporcionar un beneficio a sus públicos (Mañas-Viniegra; Santos-Silva; González-Villa, 2020), convirtiéndose, de este modo, en "un socio fundamental para lograr los ODS" (WBCSD, 2015: 4). Por todo ello, en la última década, las compañías han desarrollado culturas corporativas comprometidas con sus *stakeholders* y con el desarrollo sostenible mediante el propósito corporativo (Mañas-Viniegra; González-Villa; Llorente-Barroso, 2020).

La naturaleza intangible de las empresas también ha sido propulsora del crecimiento exponencial que está teniendo el propósito corporativo (Jiménez; Franco; Smith, 2021; Alloza; Fontán; 2018), ya que su formulación en la empresa se presenta como "la herramienta de gestión organizativa para conseguir una diferenciación no copiable" por la competencia (Alloza; Fontán, 2018). El propósito corporativo representa la razón de ser de una organización (Ebert; Hurth; Prabhu, 2018; Mayer, 2018; Hollensbe; Wookey; Hickey; George; Nichols, 2014), el motivo por el que existe un negocio más allá de la maximización del beneficio (Henderson; Van den Steen, 2015). El propósito corporativo constituye el punto de partida del proyecto empresarial. Determina los objetivos y la estrategia corporativos (Mayer, 2018), proporciona un contexto claro para la toma de decisiones sobre la actividad diaria (Ebert; Hurth; Prabhu, 2018) y, en definitiva, dota de significado el trabajo de la organización (Gartenberg; Serafeim, 2019). Además, en el contexto actual, el propósito corporativo se erige como un mecanismo a través del cual operacionalizar los ODS en la compañía.

En esta línea, Jiménez, Franco y Smith (2021) afirman que el propósito corporativo contribuye a accionar los ODS en una organización de tres maneras. Primero, el propósito corporativo elimina la tensión existente entre la maximización de beneficios y el beneficio social. Esto ocurre porque el propósito corporativo incorpora el propósito social a la actividad empresarial principal. Segundo, el propósito corporativo no se queda en la superficie comunicativa de la organización, sino que se establece en lo más profundo de esta, orientando las estrategias empresariales, las prioridades del negocio y la toma de decisiones. De esta manera, la compañía aumenta la probabilidad de crear un impacto sostenible a largo plazo. Tercero, el propósito corporativo lleva las prioridades de los ODS hasta la alta dirección.

El propósito corporativo es un concepto transversal que impregna a toda la organización, por lo que los productos y servicios ofertados por la propia empresa también conectan con los problemas sociales y medio ambientales de la ciudadanía. De hecho, Alloza y Fontán (2018) defienden que las organizaciones en las que existe un fuerte sentido del propósito son aquellas que ofrecen productos y servicios conectados con las necesidades de la sociedad, que tienen un impacto social o medioambiental y que se involucran en las comunidades locales. Por consiguiente, una empresa con propósito ofrece productos y servicios con propósito, dicho de otra manera, las marcas de su portfolio tienen un propósito social. Hablamos de marcas con propósito, hablamos de propósito de marca. Desde un enfoque de marketing, este concepto se define como la esencia de la propia marca, su núcleo de identidad, que permite atraer y conectar con los consumidores (Mirzaei; Webster; Siuki, 2021). Al practicar marketing con propósito, las marcas vinculan su razón de ser, más allá de la obtención de un beneficio económico, a los valores de los consumidores y las necesidades sociales (Narayanan; Das; 2021), llevando las expectativas de los clientes al centro de la marca (Hamill, 2020).

¿Cómo dar respuesta a las expectativas y demandas de los clientes? De la misma forma que el propósito de marca debe plasmarse en la realidad y no quedarse en un plano meramente conceptual, también

es necesario comunicarlo y hacerlo de forma eficaz. Por ello, el propósito de marca ejerce un papel importante en el diseño estratégico y creativo respecto de la comunicación; de hecho, las campañas de comunicación vinculadas a un propósito mejoran el valor de la marca y fomentan la intención de compra por parte de los consumidores (Narayanan; Das, 2021).

En este contexto, las empresas han entendido que el arte de contar historias o *storytelling* es una de las formas más apropiadas para explicar todo lo que realizan, como también lo es para conseguir emocionar: "las historias y los relatos emocionan y las emociones perviven, se recuerdan, crean pulsaciones y generan convicciones" (Freire; Briozzo; Seebach, 2018: 155). En esta misma línea, Farran apunta que "el uso de las historias como forma de comunicación ha cambiado los modos y las estructuras del pensamiento en las sociedades (2013: 14), por ende, la comunicación acomete el objetivo de crear relatos y narrativas de marca cuyo éxito se basará en la verosimilitud de este, en que el destinatario se considere parte activa de la comunicación y la marca se muestre empática, más humana y preocupada por los problemas de las personas (Freire, 2017: 71).

Las características que debe tener un *storytelling* de marca según (Vidal-Mestre; Freire Sánchez; Ruiz-Viñals, 2022), es que se convierta en realidad, es decir, que el *storytelling* pase a ser *storydoing*, no quedándose en un plano meramente cosmético o estético y plasme su propósito de marca en una causa social real, respondiendo así a la triple dimensión de las marcas con el consumidor, quien "inferrelaciona lo comunicativo, lo social y lo personal" (Alcaide-Lara, 2020: 3). Ese es, precisamente, el principal de los requisitos que debe tener un propósito de marca para ser considerado *un buen propósito* por los consumidores según el Estudio Fundacional de Sostenibilidad de Kantar (2021). Dicho estudio, que recoge la opinión de más de 35.000 ciudadanos de 35 países diferentes, resalta la necesidad de que las marcas estén vinculadas a causas sociales, que dicha vinculación sea real y no se limite a temas comerciales y que la causa esté relacionada con su sector o categoría dentro del mercado (Melero, 2021).

Por consiguiente, el objetivo de esta investigación es comprobar la conexión entre el propósito corporativo, relacionado con los ODS, con el propósito de sus marcas y el uso de las narrativas de la salud y de la enfermedad en sus campañas publicitarias, partiendo del estudio de caso de la comunicación en España de Ausonia, marca de higiene femenina, perteneciente a la compañía Procter & Gamble (P&G). Este objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- O. 1. Examinar el propósito corporativo como mecanismo para integrar los compromisos de los ODS dentro de la empresa.
- O. 2. Analizar cómo el propósito corporativo de la empresa se traslada como propósito de una de sus marcas de producto.
- O. 3. Examinar el uso del *storytelling* en la narrativa de la marca y cómo esta gira en torno a la causa social.
- O. 4. Evaluar si la identidad visual de las campañas de la marca pivota en torno a la causa social asociada al propósito de marca.

El caso de Ausonia es altamente pertinente en tanto que es una marca que empieza su propósito social a partir de estrategias de marketing con causa, en las que involucra a las usuarias con la causa, convirtiéndolo en un activo necesario para que la marca actúe, pues la inversión en la lucha contra el cáncer dependerá de las ventas del producto. Sin embargo, más allá de esta estrategia de marketing con causa, la marca ha generado toda una estrategia de comunicación y acción en torno a las narrativas de la enfermedad y a la salud mediante el *storytelling*, la identidad visual y las campañas publicitarias. Este hecho ha convertido a la marca en una auténtica abanderada de esta causa, provocando que cuando una persona compra su producto, se sienta automáticamente partícipe de este propósito social, respondiendo a la triangulación que se produce según Persis (2005): ciudadanía, estrategia de marca y *branding* corporativo.

Teniendo en cuenta que Ausonia pertenece a P&G, una multinacional estadounidense que incorpora gran parte de los ODS en su estrategia empresarial y que engloba aproximadamente a 80 submarcas o marcas individuales (P&G, 2022), la consecución de los objetivos de este estudio permitirá ir más allá en el conocimiento en relación al tema abordado y concluir este trabajo dando respuesta a cuestiones tales como: ¿Cómo se transfiere el propósito corporativo de una empresa como P&G a una de sus marcas como es el caso de Ausonia? ¿Qué aspectos de la comunicación intervienen en el desarrollo de la marca propósito de Ausonia? ¿De qué forma se (des)vincula el propósito de Ausonia con el de P&G mediante el *storytelling*, la identidad visual corporativa y las campañas publicitarias?

2. Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación, se ha seguido un enfoque cualitativo basado en el estudio de caso. Un método de investigación con una amplia tradición de uso en las ciencias sociales y muy pertinente cuando el objetivo es comprender o explicar un fenómeno utilizando cuantas fuentes de información sean necesarias (Enrique; Barrio, 2018, 160-161). Estamos, por consiguiente, ante el método más acertado para resolver cuestiones sobre el cómo y el porqué de un fenómeno contemporáneo sobre el que el investigador tiene poco o ningún control (Yin, 2003). En este tipo de investigación no se busca una representación estadística. La aspiración es conseguir una generalización analítica, en tanto que el caso es "pertinente teóricamente (es decir, relevante), se puede relacionar las conclusiones del estudio con una teoría o conjunto de ellas" (Coller, 2005, 68).

La casuística estudiada ha sido la multinacional Procter & Gamble y su marca Ausonia en España. La elección de este caso de estudio viene determinada por el criterio de los autores que consideran, *a priori*, que dicha empresa y marca comercial pueden simbolizar las teorías expuestas en el marco teórico por las siguientes razones: la compañía tiene definido su propósito corporativo, contribuye a los ODS y su marca producto Ausonia está vinculada a un propósito social. Además, se trata de una compañía que pertenece al sector del gran consumo, factor clave para comprender la articulación del propósito corporativo a través de la oferta comercial y su proyección sobre la comunicación de la marca.

En el diseño de investigación se ha combinado el análisis de contenido de documentos y plataformas digitales de P&G y Ausonia, con un análisis discursivo y semiótico (Villanueva; Parodi, 1998) de las campañas de Ausonia relacionadas con la lucha contra el cáncer de mama. Véase Tabla 1 con el desglose de las fuentes de información consultadas. El trabajo de campo se ha realizado entre los meses de junio a septiembre de 2021.

Tabla 1: Fuentes de información de la investigación

Web de P&G España
Blog de P&G España
Documento <i>Transforming Our World P&G and the U.N. Sustainable Development Goals</i>
Documento <i>Resumen de ciudadanía corporativa España y Portugal. Julio 2020 - Junio 2021</i>
Web de Ausonia España
Facebook de Ausonia
Instagram de Ausonia
Canal de YouTube de Ausonia
Campaña Píxel - 1 minuto Ausonia (landing page)
Campañas publicitarias de Ausonia
Fuente: elaboración propia

3. Resultados

3.1. Del propósito corporativo y los ODS a la marca con propósito

En el presente apartado se muestran los resultados de los objetivos que abordan el propósito corporativo de P&G: O.1: Examinar el propósito corporativo como mecanismo para integrar los compromisos de los ODS dentro de la empresa y; O. 2: Analizar cómo el propósito corporativo de la empresa se traslada como propósito de una de sus marcas de producto.

P&G es una de las compañías de gran consumo más importantes a nivel mundial. Esta multinacional estadounidense, con más de 180 años de historia, opera en países de los cinco continentes en los sectores del cuidado e higiene personal y el cuidado del hogar. En el caso concreto de P&G España, la empresa comercializa las siguientes marcas de productos: Dodot, Ariel, Lenor, Ausonia, Evax, Tampax, Braun, Gillette, Venus, Aussie, Head & Shoulders, Herbal Essences, Pantene, Ambi Pur, Don Limpio, Fairy, Swiffer, Viakal, Oral-B, Kukident, Bion, Cebión, Clearblue, Femibion, Ilvico, Vicks, ZzzQuil, Olay y Old Spice.

El propósito corporativo de la compañía se concreta bajo el lema *Lead with love*, que se define como contribuir de forma positiva cada día en la vida de las personas. Ofrecer productos y servicios que mejoran la vida de los consumidores en todo el mundo. Y todo ello con el objetivo de acelerar el impacto positivo de P&G en la sociedad y el planeta, asumiendo una responsabilidad que va más allá

del negocio. Este liderazgo con amor que busca acelerar la huella social y ambiental se desarrolla en cuatro ejes: el impacto con la comunidad, la igualdad e inclusión, la sostenibilidad ambiental y la ética y responsabilidad corporativa.

Otro aspecto a destacar es que, a través del propósito corporativo, P&G contribuye al cumplimiento de los ODS. Desde cada una de las cuatro líneas estratégicas en las que se despliega el propósito corporativo de la compañía, se abordan los distintos objetivos de la Agenda 2030. A continuación, se exponen los ODS trabajados en los cuatro ejes de actuación derivados del propósito corporativo.

El eje dedicado al impacto con la comunidad, contempla los ODS 1, 2, 3, 4, 6, 10 y 17. Bajo esta línea de actuación, la compañía desarrolla acciones como la donación de dinero a diferentes organizaciones sin ánimo de lucro (Ej.: Cruz Roja y Banco de Alimentos en España; Feeding America, InKind Direct, United Way a nivel internacional), la colaboración con el fondo de apoyo a atletas asociados a causas benéficas y el patrocinio de diversas actividades en el ámbito educativo, contribuyendo así a los ODS 1 fin de la pobreza, 2 hambre cero, 4 educación de calidad, 10 reducción de las desigualdades y 17 alianzas para lograr objetivos. Otra iniciativa es el programa *Agua limpia para los niños*, que, con el uso de purificadores de agua, consigue hacer llegar agua potable a las zonas del planeta que más lo necesitan, favoreciendo el cumplimiento de los ODS 3 salud y bienestar y 6 agua limpia y saneamiento. Finalmente, bajo este eje también se encuentra la colaboración de P&G, a través de su marca Ausonia, con la Asociación Española Contra el Cáncer para luchar contra el cáncer de mama, dando apoyo especialmente, a la consecución del ODS 3 salud y bienestar.

En el pilar de igualdad e inclusión se integran los siguientes ODS: 5 igualdad de género, 8 trabajo decente y crecimiento económico, 10 reducción de las desigualdades, 16 paz, justicia e instituciones sólidas y 17 alianzas. Este hecho se puede observar en las acciones que lleva a cabo la compañía como la escucha y promoción de intereses de los diferentes colectivos que conforman la plantilla de P&G; el programa *100%Me* en el que los altos cargos femeninos de la compañía comparten sus experiencias; la creación de redes de mujeres en las áreas de Finanzas, Logística y Tecnologías de la información; la membresía de la compañía en España en la Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGBTIQ+; o la adaptación de su publicidad a personas con poca o nula visión o audición.

La línea de actuación de sostenibilidad ambiental está enfocada a conseguir un modelo de crecimiento sostenible que permita hacer frente al hecho de que los recursos del planeta son finitos. Para ello realiza diversas iniciativas que se pueden dividir en dos grandes bloques. Por un lado, se encuentran acciones como la participación en una jornada de recogida de residuos plásticos organizada por diversas ONGs, la recuperación de más de 3000 olivos, la limpieza de playas en colaboración con otras organizaciones, la colaboración con *Reforest'Action* para recuperar sistemas forestales afectados por incendios, o la participación en *La Hora del Planeta*. A través de estas iniciativas, la compañía aborda los ODS 11 ciudades y comunidades sostenibles, 13 acción por el clima, 14 vida submarina, 15 vida de ecosistemas terrestres y 17 alianzas. Por otro lado, P&G lleva a cabo otra serie de acciones enfocadas a sumar en el cumplimiento de la Agenda 2030 en los ODS 7 energía asequible y no contaminante, 9 industria, innovación e infraestructura, 12 producción y consumo responsables y 13 acción por el clima. Entre las iniciativas enfocadas orientadas a la consecución de estos objetivos destacan: la mejora de la eficiencia energética de los edificios de la compañía, el envío de las plantas de producción de cero residuos a vertederos, la disminución de las emisiones CO2 de las plantas de producción, el aumento de uso de fuentes de energía renovables, y el uso de material reciclado para los envases de los productos comercializados.

Finalmente, el eje de ética y responsabilidad corporativa contempla los ODS 4 educación de calidad, trabajo decente y crecimiento económico, 16 paz, justicia e instituciones sólidas y 17 alianzas. Para ello la compañía cuenta con unos principios y valores (véase Tabla 2) que guían al Gobierno Corporativo y que velan por los intereses de todo el conjunto de *stakeholders*.

Tabla 2: Valores y principios de P&G

Valores de P&G	Principios de P&G
Integridad	Mostramos respeto por todas las personas.
Liderazgo	Los intereses de la empresa y los individuos son inseparables.
Propiedad	Nos centramos de forma estratégica en nuestro trabajo.
Pasión por ganar	La innovación es la piedra angular de nuestro éxito.
Confianza	Valoramos el dominio. Queremos ser los mejores. Nos orientamos hacia las personas. La interdependencia mutua es un estilo de vida.

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, P&G cuenta con un propósito corporativo, *Lead with love*, a través del cual operacionaliza los ODS en la compañía. Este propósito representa una guía de actuación para la empresa, que busca, a través de sus marcas, mejorar la calidad de vida de las personas en los cuatro ejes de actuación previamente expuestos. Un ejemplo de ello es la marca de productos de higiene femenina Ausonia que, desde hace 14 años, apoya la lucha contra el cáncer de mama junto con la AECC (Asociación Española Contra el Cáncer). Este compromiso de Ausonia con la lucha contra el cáncer de mama se enmarca dentro del propósito de *Lead with love*, concretamente bajo el eje de *Impacto con la comunidad* que tiene como fin generar una huella positiva en los entornos en los que opera. En la Tabla 3 se muestra cómo se ubica el propósito social de Ausonia en el marco del propósito corporativo de P&G.

Tabla 3: Relación del propósito corporativo de P&G al propósito social de la marca Ausonia

Propósito corporativo de P&G. LEAD WITH LOVE			
Impacto con la comunidad ODS 1, 2, 3 (SALUD Y BIENESTAR), 4, 6, 10, 17	Igualdad e inclusión ODS 5, 8, 10, 16, 17	Sostenibilidad ambiental ODS 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 17	Ética y responsabilidad corporativa ODS 4, 8, 16, 17
Propósito de marca de Ausonia: Compromiso con la lucha contra el cáncer de mama			

Fuente: elaboración propia.

El compromiso de Ausonia vinculado a la prevención del cáncer de mama se materializa, desde hace años, a través de sus campañas englobadas bajo el concepto *1 envase = 1 minuto de investigación*, por las que, por cada envase de producto comprado, la marca invierte en un minuto de investigación contra la prevención de esta enfermedad. De este modo, la marca pone el énfasis en la investigación como pieza fundamental para luchar contra el cáncer de mama. Desde sus inicios en 2008, la colaboración de Ausonia con la AECC ha permitido apoyar diferentes investigaciones en el campo del cáncer de mama: un estudio que relaciona la dieta saludable y el ejercicio como modo de prevención de la enfermedad, la generación de nuevas terapias antifitumorales; el desarrollo de nuevos tratamientos con los que evitar la aparición de resistencias para un tipo de cáncer de mama conocido como HER2+.

3.2. Storytelling de marca e identidad visual de las campañas en torno a la causa social

A continuación, se muestran los resultados de los objetivos vinculados de manera directa a la marca Ausonia: O.3: Examinar el uso del *storytelling* en la narrativa de la marca y cómo esta gira en torno a

la causa social y O.4: Evaluar si la identidad visual de las campañas de la marca pivota en torno a la causa social asociada al propósito de marca.

Cuando P&G absorbió el 50% de Ausonia en 2012, la empresa de productos de higiene femenina ya realizaba acciones de marketing con causa; en ellas involucraba a las consumidoras de la marca, mediante la compra, en su inversión en la investigación del cáncer de mama. Desde entonces, sus campañas publicitarias han partido de conceptos creativos similares al actual: *un pack, un minuto*, como también la promesa que realizan a los consumidores: *Ausonia colabora*. Con el paso del tiempo, la conjugación del concepto creativo con la promesa, unido a las acciones que la marca ha realizado relacionadas con esta causa social, han logrado posicionar a Ausonia en la mente de las consumidoras como la marca que invierte en investigación para tratar el cáncer de mama. Este posicionamiento también se ha combinado con elementos de su identidad visual y símbolos que han trascendido la comunicación de la marca y las campañas publicitarias a un plano real, convirtiéndose en referentes de la lucha contra el cáncer.

En este sentido, desde que Ausonia empezó a realizar colaboraciones con la AECC en 2008, incluyó elementos relacionados con esta causa, tanto en el diseño del packaging de sus productos, como en sus promociones o en el diseño del tono de la marca en sus campañas de publicidad. Ausonia decide definir el rosa como el color principal de su identidad visual corporativa; concretamente, amplía su Pantone a distintas tonalidades como el rosa palo o el rosa fucsia, logrando generar contraste y permitiendo diferentes composiciones. A estos efectos, la marca se desvincula estéticamente de otras marcas de la propia P&G, como Evax, Tampax y Always, que usan colores azules combinados con el blanco o Whisper, marca que en algunos países actúa como Always y en otros como marca independiente y que se ha decantado por diferentes tonalidades de verde.

Figura 1: Gama cromática o Pantone de la identidad visual de Ausonia



Fuente: elaboración propia

El logotipo de la marca ha sufrido diversas variaciones y adaptaciones. En la actualidad, han optado por una opción neutra, de color blanco que puede ser incorporado en sus comunicaciones caracterizadas por un gran colorido, basado en los tonos rosados y pastel.

Figura 2: Logotipo de Ausonia



Fuente: Página web de Ausonia (2022)

No obstante, lo que realmente diferencia a la marca Ausonia de cualquier otra marca de la categoría, son dos elementos que ya forman parte de su manual de identidad visual y que se asocian tanto con el feminismo como con la lucha contra el cáncer de mama como con la marca. Tal es la fuerza de estos dos elementos visuales que han trascendido las características del producto y ya son inherentes a toda lo relacionado con esta enfermedad.

Figura 3: El pañuelo y lazo, elementos de la identidad visual de Ausonia



Fuente: Página web de Ausonia (2022)

En cuanto al tono de la marca, es posible diferenciarla por la emotividad, cercanía y seriedad que caracteriza a todas sus comunicaciones. Su tono de marca es menos juvenil que Evax o Tampax y menos activista que Always, sobre todo si lo comparamos con su campaña *Run like a girl* (2018), en la que, con un tono más irónico, resalta los prejuicios y micromachismos de la sociedad. Ausonia se centra en las mujeres, las empodera en la lucha contra el cáncer de mama pero también en la prevención y concienciación. Sus campañas en la y su estrategia de comunicación en redes presenta una amplia variedad de mujeres, tanto famosas como anónimas, y de diferente edad y cada vez con una mayor representación étnica. En su mayoría, las fotografías escogidas por la marca son retratos más o menos cotidianos, protagonizados por mujeres que muestran un semblante natural y cercano, que representan la lucha contra el cáncer de mama, y suponen una asimilación del color corporativo con la causa representada. En este sentido, Pardo afirma "el enfermo de cáncer que encontramos en las narraciones visuales de la enfermedad suele tener un rol más activo con un ánimo que con frecuencia se muestra casi combativo por la vida" (2016: 389). Hecho que se muestra perfectamente en el tono de la comunicación de marca.

En lo que se refiere al código verbal de marca, Ausonia utiliza un código muy particular que evoca unión e imaginario femenino, pero siempre incluye elementos que recuerdan a narrativas relacionadas con la enfermedad o la salud. Algunas de las frases o términos que más usa en su comunicación son: el valor de ser mujer, investigación, colaboración, mover el mundo, tu esfuerzo lo cambia todo, tu mundo se mueve contigo o la prevención lo es todo. Este código verbal también ayuda a normalizar la enfermedad y acercar el vocabulario técnico y médico a la población, o al menos a sus consumidores, quienes de forma fácil y transparente pueden comprobar cómo la marca invierte parte de sus beneficios en la investigación.

Figura 4: Fotografías de campañas de Ausonia



Fuente: Página web de Ausonia (2022)

En sus comunicaciones, tanto comerciales como de relaciones públicas, la marca hace uso de personalidades vinculadas con el cáncer de mama, como podría ser Terelu Campos, u otras que aun no habiendo padecido la enfermedad sí tienen cierta relación con ella, como es el caso de Marta Sánchez. Ambas, entre otras como Ana Guerra o la fallecida Bimba Bosé, representan a la mujer luchadora y, a través de su presencia en actos específicos y publicitando su propio testimonio, ayudan en la visibilización de la causa y su propia prevención.

En su afán por involucrar al consumidor en la causa, Ausonia invierte parte de sus beneficios de campañas publicitarias, como es el caso actual de *Un pixel=un minuto*, en proyectos de investigación, tales como el presente dirigido por el Dr. Joaquín Arribas junto a la Fundación Científica de la Asociación Española Contra el Cáncer, que tiene como objetivo: "identificar nuevas terapias para tratar subtipos de tumores para los que no se conoce el tratamiento más adecuado, como el cáncer de mama positivo para HER2". (Ausonia, 2022).

Tras analizar la comunicación de Ausonia desde el plano estratégico, el estético y audiovisual y, finalmente, el narrativo, a continuación se resumen las principales variables que se han detectado en la construcción del universo narrativo de la marca, véase tabla 4, todas ellas relacionadas con las narrativas de la salud y la enfermedad que tanto la diferencian en el mercado de la higiene femenina.

Tabla 4: Variables que intervienen en la construcción del universo narrativo de Ausonia

Variables	Elemento	Aportación a la narrativa de marca
V1. Concepto creativo	Elemento estratégico: Un pack, un minuto.	Implicación de las consumidoras en una acción de marketing con causa. Forman parte de la lucha comprando un producto de consumo básico.

Variables	Elemento	Aportación a la narrativa de marca
V2. Promesa de venta	Elemento estratégico: Ausonia colabora.	La marca se muestra como confiable al enlazar su promesa con acciones sociales reales.
V3. Posicionamiento	Elemento estratégico: La marca que lucha contra el cáncer de mama.	Posicionamiento férreo que la diferencia del resto de la competencia.
V4. Identidad visual: rosa	Elemento estético y audiovisual: El rosa del movimiento feminista y de la lucha contra el cáncer de mama.	Ausonia vincula su color corporativo a su target y a su propósito de marca.
V5. Identidad visual: lazo rosa	Elemento estético y audiovisual: El lazo trascendió de las campañas de la marca a la realidad, convirtiéndose en símbolo mundialmente conocido.	Las consumidoras asocian el lazo a la lucha contra el cáncer de mama pero también a Ausonia.
V6. Identidad visual: pañuelo rosa	Elemento estético y audiovisual: El pañuelo rosa también se ha convertido en el icono visual inequívoco de la lucha contra el cáncer de mama.	Como sucede con el lazo, el pañuelo es parte de la identidad de la marca pero también de las narrativas de enfermedad y salud.
V7. Tono de marca	Elemento estético y audiovisual: Cercano, emotivo y respetuoso, ponderando la mujer por encima del producto y la marca.	El tono es otro de los valores que la diferencia de la competencia y la asocia a un público concienciado con el cáncer de mama. Es más serio y emotivo que otras marcas del mismo sector.
V8. Código verbal de marca	Elemento narrativo: Se usa un código verbal muy particular: el valor de ser mujer, investigación, colaboración, mover el mundo, tu esfuerzo lo cambia todo, tu mundo se mueve contigo, la prevención lo es todo .	El código verbal es muy particular y ayuda a cohesionar toda la narrativa de la marca. Además, es fácilmente reconocible.
V9. <i>Storytelling</i> : testimoniales famosas	Elemento narrativo: Las campañas se focalizan en testimonios de famosas que han padecido la enfermedad o que están muy concienciadas con ella. Se convierten en embajadoras de marca.	La historia de estas mujeres famosas se fusiona con la narrativa de marca, demostrando que todas las mujeres están juntas en esta causa, sin importar su condición socioeconómica.
V10. <i>Storytelling</i> : testimoniales anónimas	Elemento narrativo: Las campañas también aportan testimonios de mujeres anónimas que cuentan su experiencia y cómo han superado o afrontado el cáncer de mama. También aporta testimoniales de familiares o amigos. La marca ha lanzado varias campañas bajo este propósito como: <i>El Libro Rosa</i> , <i>Melenas poderosas</i> o <i>Levanta tu mano</i> .	Los relatos de personas anónimas nutren la narrativa de marca de historias reales, convirtiendo a Ausonia en una marca muy cercana, humana y real.

Variables	Elemento	Aportación a la narrativa de marca
V11 Narrativas de enfermedad y salud: investigación	Elemento narrativo: La marca genera contenido de valor e interés en relación a todo lo que aporta a la investigación de la enfermedad.	En cuanto a las narrativas que protagonizan el contenido generado de valor e interés (<i>branded content</i>), Ausonia centra su comunicación en dos líneas: la investigación y la prevención, creando así una narrativa que pondera a la mujer en su lucha contra la enfermedad y la concienciación para que se prevenga.
V12. Narrativas de enfermedad y salud: prevención	Elemento narrativo: La marca crea eventos o realiza campañas de concienciación y divulgación enfocadas a prevenir el cáncer de mama.	

Fuente: Elaboración propia

4. Conclusiones

Las empresas han integrado los problemas sociales y medioambientales en su cultura organizacional a través del propósito corporativo. El caso de la multinacional P&G ha permitido observar cómo, en línea con el trabajo de Jiménez, Franco y Smith (2021), el propósito corporativo contribuye a accionar los ODS en la compañía. Desde su propósito *Lead with love*, y bajo los cuatro ejes que lo componen (impacto con la comunidad, igualdad e inclusión, sostenibilidad ambiental y ética, y responsabilidad corporativa), P&G integra la operacionalización de los ODS en su estrategia empresarial.

Paralelamente, gracias al análisis de los resultados obtenidos, es posible concluir que Ausonia tiene correspondencia con parte de la macro estrategia que posibilita el propósito corporativo de P&G. Concretamente, el propósito de marca de Ausonia responde al ODS 3 (Bienestar y Salud), que la multinacional desarrolla bajo el lema *Lead with love*. No obstante, hemos encontrado diferencias significantes que responden, eminentemente, a todo un entramado comunicacional que la marca de productos de higiene femenina ha desplegado en los últimos años y que la ha llevado a construir un genuino y reconocible universo narrativo transmedia. Particularmente, hemos encontrado 12 variables que intervienen directamente en la construcción del citado universo, todas ellas relacionadas con las narrativas de salud y enfermedad. En primer lugar, el concepto creativo (v1) vinculado a la promesa de venta (v2) ha permitido diferenciar claramente a Ausonia, consiguiendo el posicionamiento (v3) como la marca que colabora con la investigación para prevenir y tratar el cáncer de mama. Ese claro posicionamiento le lleva a partir de una posición muy alejada respecto de cualquier marca de higiene femenina como Tampax, Evax u otras. Del mismo modo, el concepto creativo y la promesa, responden a las demandas sociales de los consumidores: que las marcas participen en causas sociales, que su colaboración sea real y, como consumidores, ser partícipes de esta colaboración. A este primer bloque más conceptual y estratégico, le sigue la dimensión estética y audiovisual. La estética engloba a tres elementos que forman el trinomio tanto de la identidad visual de la marca como el icono de la lucha contra el cáncer de mama. Hablamos del color rosa corporativo (v4), el lazo (v5) y el pañuelo (v6), tres elementos visuales que, aunque forman parte intrínseca de Ausonia, han trascendido la comunicación de la marca y son reconocidos por la sociedad como parte del movimiento femenino y, sobre todo, como símbolo de la lucha contra el cáncer de mama. La otra variable que se conjuga en el plano estético y audiovisual es el tono de marca (v7), que también se destaca de otras marcas por ser más emocional, serio, evocador y cercano, siempre coherente con la comunicación de P&G pero con identidad propia. En cuanto al plano narrativo, encontramos cinco variables, todas ellas relacionadas directa o indirectamente con las narrativas de la enfermedad y la salud. Por un lado, el código verbal de marca (v8) que responde a conceptos o frases muy relacionados con la mujer, con la lucha contra la enfermedad y, del mismo modo, introduce aspectos de la investigación relacionados con la enfermedad. Algunos de los conceptos que más se repiten son: valor de ser mujer, la colaboración o la prevención lo es todo. En cuanto al *storytelling*, creemos que los principales elementos a destacar en los últimos años, son los testimoniales reales tanto de mujeres famosas (v9), convertidas en embajadoras de marca, como los testimoniales de mujeres anónimas (v10) que cuentan cómo han superado la enfermedad, cómo la han vivido o qué sintieron cuando fueron diagnosticadas de cáncer. En ambos casos, la marca crea una narrativa basada en hechos reales con el objetivo de empatizar con los consumidores y mostrarse como una marca transparente y cercana a los problemas reales de personas, alejándose así de historias ficticias interpretadas por actores y actrices. Finalmente, encontramos una doble vía relacionada con las narrativas de salud y enfermedad: la colaboración en la investigación (v11) y la prevención (v12). Ausonia lleva años dedicando grandes esfuerzos en eventos y en la creación de contenido de interés y valor para los consumidores (*branded content*), con el objetivo de concienciar a la población española acerca de esta enfermedad, ya sea a través de la necesidad de colaborar con la investigación de la enfermedad o, con la prevención de esta.

Todas estas variables, divididas en tres tipos de elementos (estratégicos, estéticos y audiovisuales, y narrativos) permiten a Ausonia tener un propósito de marca que, aunque esté relacionado con P&G, se desarrolle narrativa, estética y comunicativamente de forma totalmente independiente. Este hallazgo nos permite dar respuesta a las preguntas planteadas. Respecto a la primera pregunta: ¿Cómo se transfiere el propósito corporativo de una empresa como P&G a una de sus marcas como es el caso de Ausonia? La transferencia, en el caso estudiado, se realiza mediante la concreción de la marca individual o submarca en un único propósito relacionado con un ODS. De esta forma, el propósito de marca podría tener relación con su categoría, uno de los tres requisitos que exigen los consumidores según el Estudio Fundacional de Sostenibilidad de Kantar (2021). En cuanto a la segunda pregunta: ¿Qué aspectos de la comunicación intervienen en el desarrollo de la marca propósito de Ausonia? Según el caso analizado, hemos encontrado tres grandes bloques o tipos de elementos y, a su vez, 12 variables (ver tabla 4) que intervienen a largo plazo en el desarrollo de un propósito de marca. No obstante, si bien el modelo de análisis es extrapolable a otros casos, creemos que las variables variarán en función del tipo de comunicación y contenido creado por parte de cada marca. Finalmente, en lo que se refiere a la última pregunta: ¿De qué forma se (des)vincula el propósito de Ausonia con el de P&G mediante el storytelling, la identidad visual corporativa y las campañas publicitarias? Consideramos que, de forma estratégica y a largo plazo, la creación de un universo narrativo propio vinculado a narrativas de salud y enfermedad permite, a las marcas individuales, tener entidad propia tanto a nivel comunicacional como en cuanto a reconocimiento del propósito de marca por parte de los consumidores. No obstante, no se trataría de una desvinculación, sino de mantener una coherencia pero siendo un ente propio e independiente.

Creemos que este estudio incipiente sobre la relación entre el propósito corporativo y la marca con propósito abre nuevas líneas de investigación, tanto desde la percepción de los propios consumidores como en la aplicación de este método de análisis de las variables que intervienen en la construcción de un universo narrativo sobre enfermedad y salud en otras marcas y/o corporaciones.

5. Agradecimientos

Investigación derivada del proyecto de investigación "Visibilizando el dolor: Narrativas visuales de la enfermedad y el storytelling transmedia" (RTI2018-098181-A-I00).

Financiado por: MCIN/ AEI/10.13039/501100011033/ y por FEDER Una manera de hacer Europa. Convocatoria 2018 de proyectos I+D+i «Retos investigación»

6. Referencias bibliográficas

Alcaide-Lara, E. (2019). Imagen social y contextos socioculturales en el discurso publicitario institucional español con fines sociales. *Pragmática Sociocultural*, 7(3), 297-334. <https://doi.org/10.1515/soprag-2019-0026>

Alloza, A.; Fontán, C. (2018). El propósito corporativo como palanca para la transformación organizacional. *Economía aragonesa*, 65, 73-87. <https://bit.ly/3dHnOJ3>

Anuncios. (septiembre, 2022). Página web de Anuncios, semanario de la publicidad. <https://www.anuncios.com>

Ausonia. (agosto, 2022). Página web oficial de Ausonia. <http://www.ausonia.es>

Ausonia. (agosto, 2022). Página promocional de campaña. <https://bit.ly/3ShcAdd>

Ausonia. (n.d.). Home [Facebook page]. Facebook. Recuperado septiembre, 2020, de <https://bit.ly/3SFtdz6>

Ausonia [@ausonia]. (n.d.). Posts [Instagram profile]. Instagram. Recuperado septiembre, 2022, de <https://bit.ly/3LWae16>

Ausonia. (n.d.). Home [YouTube channel]. YouTube. Recuperado septiembre, 2022, de <https://bit.ly/3E1dPJd>

Barrio, E. (2018). *Responsabilidad social corporativa. De la noción a la gestión*. Barcelona: UOC.

Coller, X. (2005). *Estudio de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Ebert, C.; Hurth, V.; Prabhu, J. (2018). *The what, the why and the how of purpose. A guide for leaders*. London: Chartered Management Institute.

Enrique, A.M.; Barrio, E. (2018). Guía para implementar el método de estudio de caso en proyectos de investigación. In E. Martínez-Rodrigo; J.B. Arjona-Martín (Ed.), *Propuestas de investigación en áreas de Vanguardia* (pp. 159-167). Madrid: Tecnos

Farran, E. (2013). Storytelling como herramienta y mejora de la eficacia en publicidad: análisis de los casos Aquarius y BMW en televisión (1992-2010). [Tesis Doctoral], Universitat Jaume I de Castelló, Departamento de Ciencias de la Comunicación.

Freire, A. (2017). ¿Cómo crear un storytelling de marca? De la teoría a la práctica profesional. Barcelona: UOC.

Freire, A., Briozzo, F. y Seebach, S. (2018). El storytelling transmedia como proceso estratégico de la narrativa empresarial. Aproximación conceptual. In Signes, M.T., Carreira, C. y Kazmierczak, M. (Eds.), *El rol central de la narración en el contexto educativo. Diferentes perspectivas*. Academia del Hispanismo.

Gartenberg, C.M.; Serafeim, G. (2019). Corporate Purpose in Public and Private Firms. *Harvard Business School*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3440281>

Hamill, A. (24 septiembre, 2020). *Five more COVID-19 marketing trends for 'the new normal' of constant change*. WARC. <https://bit.ly/3UnEEgi>

Henderson, R.; Van den Steen, E. (2015). Why Do Firms Have 'Purpose'? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation. *American Economic Review*, 105(5), 326–330. <https://doi.org/10.1257/aer.p20151072>

Hollensbe, E.; Wookey, C.; Hickey, L.; George, G.; Nichols, C.V. (2014). Organizations with Purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>

Jiménez, D.; Franco, I.B.; Smith, T. (2021). A review of corporate purpose: an approach to actioning the Sustainable Development Goals (SDGs). *Sustainability*, 13, 3899. <https://doi.org/10.3390/su13073899>

Mañas-Viniegra, L.; Santos-Silva, D.; González-Villa, I.A. (2020). El propósito corporativo en las memorias de las empresas cotizadas españolas y portuguesas. *Prisma Social*, 29, 1-24. <https://bit.ly/3ReLSRh>

Mañas-Viniegra, L.; González-Villa, I.A.; Llorente-Barroso, C. (2020). The Corporate Purpose of Spanish Listed Companies: Neurocommunication Research Applied to Organizational Intangibles. *Frontiers in Psychology*, 11, 2108. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02108>

Mayer, C. (2018). *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*. Oxford: Oxford University Press.

Melero, J. L. (2021). La sostenibilidad vista por los consumidores. KANTAR. <https://bit.ly/3BMEKpg>

Mirzaei, A.; Webster, C.M.; Siuki, H. (2021). Exploring brand purpose dimensions for non-profit organizations. *Journal of Brand Management*, 28, 186-198. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00224-4>

Naciones Unidas. (2020). *SDG ambition: ampliar el impacto de las empresas en la década de acción*. Nueva York: United Nations Global Compact

Narayanan, S.; Das, J.R. (2021). Can the marketing innovation of purpose branding make brands meaningful and relevant? *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 519-536. <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2020-0272>

Pardo, R. (2016). La representación de la muerte en narraciones autorreferenciales fotográficas de enfermedades contemporáneas. *Revista M. Estudios sobre a Morte*, 1(2), 376-397. <https://bit.ly/3SWS33V>

Persis, D. (2012). 'Branding Real' Social Change In Dove's Campaign For Real Beauty. *Feminist Media Studies*, 23(1), 83-101. <https://doi.org/10.1080/14680777.2011.647963>

P&G. (2021). Transforming Our World P&G and the U.N. Sustainable Development Goals. <https://bit.ly/3BLuFJn>

P&G España. (2021). Resumen de ciudadanía corporativa España y Portugal. Julio 2020 - Junio 2021. <https://bit.ly/3BRccef>

P&G España. (2022). Página web de P&G. <https://es.pg.com/>

P&G España blog. (2022). Blog de P&G. <https://es.pg.com/blogs/>

Vidal-Mestre, M.; Freire Sánchez, A.; Ruiz-Viñals, C. (2022). La nueva narrativa empresarial: brand purpose y storydoing en la Fageda. In Fernández-pacheco,A.; Domínguez Romero, E.; De La Paz, P. (Eds.), *¿Comunicar es informar?*, (Cap.6). Thomson Reuters-Aranzadi.

Villanueva, R. B.; Parodi, C. (1998). Semiótica, Pragmática y Análisis del Discurso. In *La lingüística en México, 1980-1996* (1st ed., pp. 229–278). El Colegio de México. <https://doi.org/10.2307/j.ctv47wb0h.12>

WBCSD. (2015). *The Guide for Business Action on the SDGs*. Ginebra: World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage.



Caio-Vitoriano CARVALHO

Universidade de Aveiro, ID+ (Instituto de Investigação em Design, Media e Cultura), Departamento de Comunicação e Arte. Portugal. caiovitoriano78@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-5285-9170>

Dr. Gonçalo GOMES

Universidade de Aveiro, ID+ (Instituto de Investigação em Design, Media e Cultura), Departamento de Comunicação e Arte. Portugal. goncalo@ua.pt. <https://orcid.org/0000-0002-4429-881X>

Dra. Fátima POMBO

Universidade de Aveiro, ID+ (Instituto de Investigação em Design, Media e Cultura), Departamento de Comunicação e Arte. Portugal. fpombo@ua.pt. <https://orcid.org/0000-0003-1576-6992>

Consideraciones sobre el potencial del Diseño del desapego como wicked problems en la comunicación publicitaria audiovisual

Considerations on the potential of Detachment Design as Wicked Problems in audiovisual advertising communication

Resumen

Este artículo pretende discutir el Diseño del desapego (Carvalho, C.; Gomes, G.; Pombo, F., 2020), como un distanciamiento de la posesión del objeto, pero no de su disfrute a través del uso transitorio, como un problema perverso (wicked problem), en el contexto del consumo y la producción responsable, es decir, la sostenibilidad. Los wicked problems son problemas con una complejidad intrínsecamente paradójica y sesgada que dificulta su posible resolución. Entre los ejemplos de problemas perversos en la sociedad actual se encuentran cuestiones como la pobreza, el cambio climático, la educación, la vivienda (personas sin hogar), la sostenibilidad, el terrorismo y la disparidad de ingresos económicos. El término fue definido por primera vez por Rittel y Webber (1973) e introducido en la disciplina de diseño, en el enfoque *Design Thinking*, por Richard Buchanan (1995). De este modo, el distanciamiento de la posesión surge como una paradoja al acercar a las personas al uso de los objetos y servicios, pero manteniéndolos alejados de la adquisición o posesión, dejando el artefacto accesible a quienes no pueden adquirirlo directamente. Esta perspectiva asocia el desapego con los wicked problems, ya que es

Abstract

This paper intends to discuss the Detachment Design (Carvalho, C.; Gomes, G.; Pombo, F., 2020), as a distancing from the possession of the object, but not from its enjoyment through transitory use, as a Wicked Problem, in the context of responsible consumption and production, i.e., sustainability. Wicked Problems are problems with an inherently paradoxical and skewed complexity that make their potential resolution difficult. Examples of Wicked Problems in today's society include issues such as poverty, climate change, education, housing (homelessness), sustainability, terrorism, and economic income disparity. The term was first defined by Rittel and Webber (1973) and brought into the design discipline, in the Design Thinking approach, by Richard Buchanan (1995). In this way, detachment from possession appears as a paradox in bringing people closer to the use of objects and services, but keeping them away from acquisition or possession, leaving the artifact accessible to those who cannot acquire it outright. This perspective associates Detachment with Wicked Problems since it is a problem that occurs in the context of a consumerist society that simultaneously discusses sustainability. Finally, aligned with this framework, reinforced

un problema que se da en el contexto de una sociedad consumista que simultáneamente discute la sostenibilidad. Finalmente, alineados con este marco, reforzado por el "Consumo y Producción Responsables" uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) elaborados por la ONU, se considera que la comunicación publicitaria en medios audiovisuales es un vector estratégico de diálogo para expandir lo que definimos como el Diseño del desapego como alternativa para un consumo más sostenible.

Palabras clave

Audiovisual; Diseño del desapego; Publicidad; Sustentabilidad; *Wicked problems*

by "Responsible Consumption and Production" one of the Sustainable Development Goals (SDGs) elaborated by the UN, we consider that advertising communication in audiovisual media is a strategic vector of dialogue to expand what we define as the Design of Detachment as an alternative for a more sustainable consumption.

Keywords

Audio-visual; Detachment Design; Advertising; Sustainability; Wicked Problem

1. Introducción

La discusión que presenta esta investigación se centra en la construcción de un marco teórico a partir de los conceptos de *Wicked Problems* (problemas perversos) y *Detachment Design* (Diseño del desapego), acercándolos al pragmatismo de la comunicación audiovisual.

Una analogía satisfactoria para definir a los wicked problems es compararlos con una "maraña de hilos" (Kumlien, A. A.; Coughlan, P., 2018) en la que es difícil saber cuál hilo tirar primero, porque son temas complejos y pertinentes a tantos factores que es complejo definir cuál es exactamente el problema o cómo resolverlo. Kolko (2012) enmarca los wicked problems como cuestiones sociales o culturales y que su difícil o imposible resolución se debe a cuatro factores: "conocimiento incompleto o contradictorio, número de personas y opiniones involucradas, gran coste económico y la naturaleza interconectada de estos problemas con otros". En un ejemplo práctico, se puede decir que los wicked problems de la sociedad incluyen las crisis financieras, la atención sanitaria, el hambre, el suministro de agua, las disparidades entre las clases sociales, el acceso a la educación, entre otros.

Igualmente, se define el Diseño del desapego como el concepto que sitúa al "usuario/consumidor como protagonista del proceso de reeducación y reducción del consumo en una sociedad holística [...] y que se centra en el disfrute y no en la posesión, en un comportamiento desprendido del objeto o bien, como cosa, pero no de sus experiencias y vivencias conjugadas como memorias afectivas en el contexto del uso; por ejemplo" (Carvalho; Gomes; Pombo, 2020: 85). De este modo, *Desapegar es perverso* ya que plantea inmediatamente la pregunta: "¿estamos dispuestos a desprendernos o a distanciarnos de la propiedad del objeto?". Y nos lleva a discutir directamente sobre la sostenibilidad en una sociedad consumista reevaluando nuestra posición como consumidores.

Las ganancias sociales asociadas al cambio en las estrategias de acción de los diseñadores pueden verse reflejadas en el cambio a largo plazo de los comportamientos relacionados con la adquisición de bienes materiales y, por tanto, en una modificación de los comportamientos hacia el consumo; alterando los valores de referencia que guían los estilos de vida contemporáneos. (Pedro, 2010: 10)

Así, la propuesta de desapego puede parecer utópica si se ve de forma radical, pero se trata de un proceso moderado de instrucción y reeducación de hábitos para una convivencia social más acorde con los objetivos para un mundo menos perverso. El desapego propone añadir un pensamiento crítico a los excesos a través de una vía más colectiva, menos individualizada y acercando el objeto, aunque de forma transitoria, a quienes no pueden adquirirlo. El distanciamiento ya es una respuesta posible a un modo socioeconómico y cultural en el que nos encontramos en el mundo occidental contemporáneo. Las medidas políticas pueden servir como herramienta para concienciar a la población y a la iniciativa privada, estimulando un avance acerca de sus responsabilidades, y en cómo esta cuestión de comportamiento puede afectar positivamente a la vida cotidiana.

En este sentido, en el marco de las políticas públicas, la Unión Europea tiene como objetivo "ser el primer continente con impacto neutro desde el punto de vista climático para el año 2050, lo que exige cambios ambiciosos en el transporte [...] para lograr una reducción del 90% de las emisiones de gases de efecto invernadero relacionadas con el transporte hasta el año 2050" (Europeia, 2022). Para intentar superar estos retos, el Pacto Verde Europeo defiende el ambicioso compromiso de transformar la UE en una economía moderna, eficiente en el uso de los recursos y competitiva, que garantice medidas inclusivas de crecimiento económico para la población.

El éxito de las soluciones sostenibles y su adopción a nivel global por parte de la sociedad depende de un cambio en la idea de bienestar y en la forma de actuar para conseguirlo (las ideas de bienestar son atractivos sociales que pueden estimular y dirigir las acciones tanto del lado de la demanda como de la oferta del sistema de producción y consumo). Se necesitan nuevas ideas de bienestar para desarrollar soluciones radicalmente nuevas, y las nuevas soluciones son la plataforma que permite el despegue de las nuevas ideas de bienestar. (Manzini, 2004: 20)

Como ejemplo de la afirmación anterior y asociado a las intenciones de la UE, es importante destacar los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ONU, 2022), conocidos como Objetivos globales, aprobados por la ONU en 2015. Se destaca concretamente el Objetivo número 12 - "Consumo y producción responsables"-, que promueve garantizar los modelos de producción y consumo sostenibles con la gran misión de reducir el desperdicio en diversas instancias. Entre los puntos más destacados de esta iniciativa, se encuentran "alentar las empresas a adoptar prácticas sostenibles"; "promover prácticas sostenibles en la contratación pública"; "impulsar el desarrollo de estilos de vida sostenibles" (ONU, 2022).

Un pequeño ejemplo ilustrativo, a través de la afinidad de estas voluntades puede ser la asociación del transporte público eléctrico de calidad al Diseño de desapego, pues sería una propuesta que haría viable la locomoción vehicular eficiente prescindiendo del uso del automóvil propio.

La lógica de este tipo de transporte es aportar comodidad, seguridad e independencia al usuario, reduciendo la circulación de coches en la calle, lo que conlleva menos tráfico y emisión de gases contaminantes. Así, la perennidad del uso es facilitada por la calidad, la eficiencia y la eficacia del producto, que aseguran experiencias continuas y que proporcionarían bienestar (Manzini, 2004).

Una forma de transmitir el mensaje que aquí se aborda es a través de medios audiovisuales de información y publicidad. Desapegar es perverso, pero completamente posible de explicar a través de la comunicación publicitaria, ya que es un concepto aplicable a la vida cotidiana y en sintonía con los deseos del presente y del futuro.

Los conceptos deben alcanzar y convencer a las generaciones contemporáneas a través de múltiples registros, desde el lenguaje coloquial hasta el lenguaje más culto y científico al momento de trabajar con ejemplos y diferentes medios. La publicidad también debe formar parte de la interdisciplinariedad en la tarea de transmitir lo que el diseño quiere, como refuerzan Thackara (2005) y Norman (2020) al centrar el interés del estudio en la gente corriente en busca de miradas más cercanas al pragmatismo de la realidad de los lugares en los que se investiga, vivida por sus habitantes de hábitos particulares de cada región.

A modo de síntesis, en este artículo se discute la intersección entre la definición del Diseño del desapego presentada, lo que son los wicked problems y cómo la publicidad puede ser útil como herramienta de comunicación accesible para transmitir conceptos alternativos para un mundo más sostenible. De esta manera, definimos un punto en el que estos tres aspectos dialogan.

1.1 Wicked Problems

El término *Wicked Problems* o problemas perversos fue mencionado por primera vez por Horst Rittel, teórico del diseño y profesor de metodología del diseño en la *Ulm School of Design*, Alemania. En el artículo firmado por Rittel y Webber "Dilemmas in a General Theory of Planning" (1973) se describen 10 características de los problemas perversos:

1. No existe una fórmula definitiva para un problema perverso.
2. Los problemas perversos no son estáticos, no hay regla ya que no hay forma de saber que su solución es definitiva.
3. Las soluciones a los problemas perversos no son verdaderas o falsas; sólo pueden ser buenas o malas.
4. No existe una prueba inmediata de una solución a un problema perverso.
5. Toda solución a un problema perverso es una "operación única"; como no hay oportunidad de aprender por prueba y error, cada prueba cuenta significativamente.
6. Los problemas perversos no tienen un número determinado de soluciones potenciales.
7. Cada problema perverso es esencialmente único.
8. Todo problema perverso puede ser considerado síntoma de otro problema.
9. Siempre hay más de una explicación para un problema perverso porque las explicaciones varían mucho según la perspectiva de cada individuo.
10. Los proyectistas/diseñadores no tienen derecho a equivocarse y deben ser completamente responsables de sus acciones.

En consecuencia, Richard Buchanan vinculó la disciplina del diseño específicamente al Design Thinking en su artículo "*Wicked Problems in Design Thinking*" (1992). En el texto, el autor defiende que el proceso interactivo y agregador del *Design Thinking* es extremadamente útil para tratar problemas mal definidos, en flujo y desconocidos, sugiere dinámicas centradas en el ser humano, que requieren una comprensión profunda de las partes interesadas, con la creación de ideas en sesiones de lluvia de ideas y la ejecución de prácticas de creación de prototipos y pruebas. (ver imagen 1).

Imagen 2: La ilustración representa el trabajo integrado e interdisciplinario en busca de soluciones más contextualizadas con la realidad cotidiana.



Fuente: freepik.com

1.2.2. Desapego

El Diseño del desapego o “por desapego” está más cerca de una polivalencia de uso que de una negación total del objeto o descarte, ya que podemos entender que nadie es propietario, pero todos lo disfrutan. Es el uso transitorio como acceso, adverso al coleccionismo o acumulación de cosas y sus potenciales problemas.

Eventualmente, tanto los objetos como los servicios pueden desarrollar la capacidad de impactar emocionalmente a sus usuarios por medio de sus dimensiones formales (configuración material) e informacionales (capacidad de mediar en las relaciones), como afirma Cardoso (2013) haciendo referencia a Flusser (1988). Norman (2004) y Chapman (2015) aportaron los conceptos de Diseño emocional y Diseño emocionalmente durable o Diseño para la durabilidad emocional, respectivamente. Estas ideas dialogan y se asemejan, además de que el Diseño emocional da importancia a las relaciones empáticas entabladas entre los usuarios y los objetos, con el desarrollo de una interacción duradera e implicaciones de significado, tiempo y memoria de uso. En consecuencia, se puede trazar un trayecto de relación afectiva y duradero con el servicio y el objeto, y no necesariamente con la posesión, reafirmado por la interacción social y el intercambio de experiencias. El desapego se propone allanar el camino para una forma de cultura material más esperanzadora, significativa y resistente. Presenta una fuerza transdisciplinar para proponer un diseño de nuevas experiencias, no precisamente de nuevos productos, en el que la relación del usuario con el producto (construcción histórica) forma parte de una respuesta a nuestra “sociedad descartable”, con la creación diaria de una nueva dinámica de uso alejada de la repetición de la posesión.

2. Metodología

El método adoptado en este trabajo es la revisión bibliográfica que forma parte del marco teórico adoptado para la argumentación del tema propuesto que intercede entre los problemas perversos, la sustentabilidad, la comunicación publicitaria por medio de los medios audiovisuales y el concepto de Diseño del desapego.

En primer lugar, se contextualizan las nociones de *wicked problems* definidas por Rittel y Webber (1973), que a la postre se asociaron con la disciplina del Diseño, específicamente en el enfoque *Design Thinking* de Richard Buchanan (1995) y el estudio del concepto de *Design do Desapego* (Carvalho; Gomes; Pombo, 2020). De esta forma, se plantean algunas cuestiones sobre el consumo responsable o sostenible de acuerdo con la perspectiva del distanciamiento de los objetos, pero con la aproximación a su usufructo y servicios.

En segundo lugar, con base en el Objetivo 12: “Consumo y producción responsables”- de los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) elaborado por la ONU, se discurre que la comunicación publicitaria a través de medios audiovisuales es un vector estratégico de diálogo generacional para ahondar en lo que se define como Diseño del desapego como una alternativa de consumo más sostenible.

Las referencias bibliográficas permitieron rastrear convergencias entre consumo, distanciamiento, wicked problems y comunicación publicitaria en los medios audiovisuales.

Es importante diagnosticar el perfil de las generaciones contemporáneas para captar proyecciones de un cambio de actitud o de apoyo a un comportamiento más desapegado. También es relevante el argumento de la comunicación por medio de la publicidad como una alternativa perspicaz para provocar una reflexión sobre este tema y difundir los posibles cambios.

3. Generación Z y *millennials*

Es común tratar a los *millennials* o generación Y (nacidos entre 1980 y 1994) y a la generación Z (nacidos entre 1995 y 2015) como si fueran de la misma generación, pero no lo son. Son generaciones regidas por procesos digitales, que lo tienen todo al alcance de la mano, pero que viven un momento de muchos cambios ambientales, económicos, sociales e incertidumbres en varios planos como, entre otros, el mundo del trabajo. La psicoanalista y fundadora del Instituto Gerar de Psicanálise (Brasil) Vera Laconelli, en marzo de 2022, afirmó al periódico *Folha de São Paulo* (2022) que los *millennials* y la generación Z son generaciones sobrecargadas de experiencias, tales como, la transmisión en tiempo real de la guerra en Europa (Ucrania y Rusia) y las crisis sanitarias, medioambientales y económicas a nivel mundial. Sin embargo, esto revela que cada generación tiene sus rupturas, momentos de estrés y problemas para superar y que, finalmente, son momentos que brindan nuevos caminos y soluciones.

De modo específico, cuando se trata de los *millennials*, se puede afirmar, con base en los datos del Instituto Nielsen e IBM constatados por Junqueira (2020), que esta generación opta por "gastar el dinero más en vivir que en poseer", es decir, en lugar de tener experiencias con óptimos productos y bienes de consumo. Tal afirmación es importante con respecto a su hábito de consumo, especialmente en lo que se refiere a un comportamiento más "desapegado", "distante" del objeto, pero no de su usufructo y beneficio.

Los *millennials* forman un grupo generacional, en rigor, más vivido (experimentado) que está en las universidades o insertado en el mercado laboral y que ha formado una familia. Sus miembros tienen una mirada más crítica de la vida cotidiana. Asimismo, afirman que internet es un servicio esencial para el día a día, ya que ofrece una fuente de información, entretenimiento y la posibilidad de realizar compras.

La generación Z nació en medio de desastres ecológicos e incertidumbres del futuro, empero, se identifica por la diversidad, fluidez, gran sensibilidad hacia las diferentes culturas y también por el individualismo. Estas personas están calificadas como nativos digitales (Langer, 2022) y representan alrededor del 25% de la población mundial. Debido a que están totalmente conectados a Internet, apuntan que no se dejan seducir fácilmente por los atractivos de consumo que enseña la Internet. Para esta generación, "la sencillez, la comunicación y la ecología" (Junqueira, 2020) son los valores primordiales para seleccionar las marcas que serán consumidas, por ejemplo: Langer (2022) actualiza y refuerza que la generación Z ha tenido acceso a las redes sociales desde los primeros días de vida, "dando forma de modo dramático a sus experiencias e interacciones [...] acceso sin precedentes a la información y conexiones con personas de todo el mundo, desde los intercambios casuales hasta la educación universitaria".

Una característica que vale la pena destacar en el trabajo de Junqueira (2020) es que la Generación Z, al evaluar un producto caro, está más dispuesta a comprar algo de segunda mano (no nuevo, usado) o, en algunas situaciones, (según lo que sea) incluso intenta reproducirlo en casa. Laconelli (São Paulo, 2022), ratifica esa tendencia y apunta un dato curioso al constatar que esta generación está menos preocupada por tener auto propio y, mucho más por asuntos relacionados con la alimentación, así como valora las cuestiones políticas y los vínculos comunitarios. Posiblemente, es una generación más consciente de sus posibilidades y limitaciones de consumo y de lo que le conviene.

Sin embargo, es complicado dividir generaciones con definiciones exhaustivas, ya que las personas son ricas en comportamientos, formas de vivir y costumbres en diferentes partes del mundo. Esto es otra forma más de delinear que una generación sucede a otra enmarcada en los hitos históricos y cambios de hábitos mediante el acceso a la tecnología. La cuestión radica precisamente en observar el comportamiento y movimiento social, pues estas personas son los consumidores de ahora y de un futuro cercano.

3.2. Publicidad y Comunicación Audiovisual

La publicidad está asociada, en primer lugar, al estímulo del consumo, pero también es un instrumento ágil de sensibilización social, que "[...] cambia los hábitos de consumo y [...] las actitudes sociales" (Pinho, 2001). Por tanto, las prácticas publicitarias también pueden utilizar su seductora estética para

informar de forma ágil, práctica y objetiva sobre temas más serios como la salud pública o el consumo sostenible. Sensibilizar por medio de un lenguaje más didáctico y menos prolijo, desde el punto de vista de la complejidad y, más comprensible, para un mayor número de espectadores/lectores.

Sin embargo, la publicidad suele definirse como un lenguaje superficial por su inmediatez y agilidad. De esta forma es preferible decir que el lenguaje tiene su propio poder de síntesis, ya que generalmente necesita comunicar y captar la atención en un corto período de tiempo. Estamos, o al menos deberíamos estar, en la sociedad del conocimiento, que se puede definir como "la combinación de las configuraciones y aplicaciones de la información con las tecnologías de la comunicación en todas sus posibilidades [...] su alcance se extiende más allá del mundo de internet y está redefiniendo la economía global, trayendo consigo la transformación del mundo "inteligente" en todas sus dimensiones" (Squirra, 2005: 3).

Así, es necesario tener claro que los vectores de información se multiplicaron a través de diversos medios e internet, y el mensaje publicitario puede ganar más profundidad mediante las opciones elegidas por la planificación estratégica de la comunicación que se complementan entre sí. La publicidad aglutina en formato de campaña diferentes tipos de piezas de comunicación, ya sea en soporte impreso (analógico) o digital y, de esta forma, pretende hacer llegar la información al mayor número de personas. Santaella (2005) afirma que la multiplicidad de lenguajes está compuesta por tres matrices: la sonora, la visual y la verbal; y por medio de estas "todas las combinaciones y mezclas son posibles" (Abreu; Monteiro, 2010). Asimismo, los medios audiovisuales ejercitan y aplican los lenguajes de texto, música, imagen en película o la animación en diferentes ritmos o precisión de tiempo. Es un formato eficaz para transmitir un concepto de forma instructiva, como lo confirman estudios que utilizan "la publicidad audiovisual como recurso didáctico" (Costa, 2020) o en la tesis "El audiovisual como recurso didáctico" (Ferreira, 2010), en el que se comentan las ventajas de acercarse a este idioma a la hora de transmitir información o practicar una lengua extranjera.

El audiovisual asociado a la publicidad puede mostrar "[...] un determinado tema, de modo directo o indirecto. Directamente, cuando informa sobre un tema específico, orientando su interpretación. Indirectamente, cuando muestra un tema, permitiendo abordajes múltiples, interdisciplinarios [...]" Moran (1995, apud Ferreira, 2010). Esta interdisciplinariedad, la misma escogida para tratar de resolver los *wicked problems*, es idónea para formular un texto (ya sea en imagen o escrito) en formato publicitario y, así, transmitir un concepto de un modo que sea lo más accesible y comprensible. Una categoría de comunicación para acercar el público a nuevos conceptos, como el Diseño del desapego, sería los anuncios problema/solución que "[...] en un primer momento presentan un problema, y luego resuelven este problema [...] son muy interesantes por el mensaje de argumentación que transmiten para llegar a la solución final" (Silva, 2014).

Los diseñadores, como comunidad, necesitan desarrollar un sentido colectivo, consistente y conjunto, menos disperso, para compartir información con el fin de contribuir a la construcción de una mentalidad social más consciente de sus elecciones de consumo. Este público lo componen todos los interesados posibles y curiosos ocasionales. Sin embargo, a finales de esta década, la Generación Z habrá reemplazado a los *millennials* como el grupo al que se destina la mayor parte de la "información", ya sea mediante la publicidad o no. Este es un grupo interesado en la comunicación, pero valoran la honestidad y la autenticidad, distanciándose de los enfoques corporativos cuidadosamente "no comprometidos" o informales", "donde cada palabra se elige con tanto cuidado que los consumidores a menudo no logran obtener una conexión auténtica" (Langer, 2022). Por lo tanto, la Generación Z busca la comunicación o productos que correspondan a sus ideales, y "la diferencia no es algo que asusta, al contrario, atrae" (Junqueira, 2020).

De esta forma, por medio de un compromiso con el mensaje, la publicidad llama a la audiencia a la acción (call to action) y, por tanto, espera un cambio de hábito, visión o perspectiva sobre algo o algún tema. Un concepto en el que las personas crean y estén dispuestas a suscribir, ya que el impacto social de la publicidad es perceptible y no necesariamente debe asociarse a la condición de consumo.

4. Conclusión

¿Estamos aburridos? ¿Necesitamos a menudo volver a socializarnos mediante nuestras posesiones? Quizás. ¿Y si nos socializamos por nuestras "no posesiones"? No corresponde aquí hacer juicios de valor entre generaciones o movimientos de consumo, sino puntualizar la discusión sobre cambiar nuestros rumbos de consumo, que es una tarea ardua, pero posible si se hace de manera procedimental, realista, consciente y menos individualista. Uno de los puntos positivos es que tenemos una generación de personas más concienciadas con los retos de la sostenibilidad. En esta conclusión en la que hay más preguntas que necesariamente respuestas, defendemos la interdisciplinariedad entre el diseño como disciplina con un enfoque intelectual que enfatiza la empatía, el pensamiento (reflexión) y la acción

(hacer) con la publicidad como área de comunicación especializada en transmitir información de forma seductora, objetiva y clara. Juntos pueden comunicar una agenda sustentable con un enfoque más didáctico, esclarecedor.

Podemos afirmar que el Diseño del desapego forma parte de un marco teórico y práctico que tiene como objetivo establecer alternativas más sostenibles, por medio de la reevaluación de decisiones pasadas y la adaptación a la realidad actual. Los problemas perversos no son imposibles de resolver, si se activa la exploración de percepciones de la población que aúna saberes y adopte acciones que desencadenen cambios para promover los resultados buscados. Estos objetivos pueden no ser más que el trabajo de Sísifo o pensamientos utópicos si las acciones no son realmente integradas, contextualizadas, discutidas e implementadas.

5. Agradecimiento

La presente investigación es financiada por fondos nacionales a través de la FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., en el ámbito del proyecto UIDB/04057/2020.

6. Referencias bibliográficas

- [1] Abreu, J.; Monteiro, S. (2011). *Matrizes da linguagem e a organização virtual do conhecimento*. *Ciência da Informação*, v. 39, n. 2, 25 fev. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0100-19652010000200001>
- [2] Borjesson, K. (2008). *Sustentabilidade Afetiva. É isso que intemporalidade realmente significa?* In: *Undisciplined!* Proceedings of the Design Research Society Conference. Sheffield, UK.
- [3] Branzi, A. (2013). Tradução Barbara Cutlak e Vitor Garcez. *Modernidade Enfraquecida e Difusa: o universo dos projetos no início do século XX*. (2018). In *Revista Prumo online do Departamento de Arquitetura e Urbanismo da PUC – RJ*. Rio de Janeiro.V. 3, N. 4.
- [4] Buchanan, R. (1992). *Wicked Problems in Design Thinking* (pp. 5-21). *Design Issues*, Vol. 8, No.2, Spring, Published: The MIT Press Stable. <http://www.jstor.org/stable/1511637>
- [5] Buchanan, R. (1995). *Wickedproblems in design thinking* (pp. 3-20). In Margolin, V.; Buchanan; R. (Eds.) (1995). *The Idea of Design*. Cambridge, (Mass): MIT Press.
- [6] Cardoso, R. (2013). *Design Para um Mundo Complexo*. São Paulo, Cosac Naify.
- [7] Carvalho, C.; Gomes, G.; Pombo, F. (2020). *Publicidad y diseño de destacamento e nun futuro presente* (pp. 81-90). *La innovación docente, a debate. Aplicaciones en torno a la comunicación audiovisual, publicidad, relaciones públicas y periodismo* (15). Doi: 10.14198/MEDCOM/2020/15_cmd.
- [8] Chapman, J. (2015). *EmotionallyDurable Design: Objects, ExperiencesandEmpathy*. New York, Routledge.
- [9] Costa, S. (2020). *A publicidade audiovisual como recurso didático para melhorar a produção oral nas aulas de língua estrangeira do Ensino Secundário*. Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Portugal: Porto.
- [10] Europeia, C. (2022). *Pacto Ecológico Europeu - A nossa ambição: ser o primeiro continente com um impacto neutro no clima*. <https://encurtador.com.br/fuBN7>
- [11] Europeia, C. (2022). *Transportes e Pacto Ecológico - Proporcionar transportes eficientes, seguros e amigos do ambiente*. <https://encurtador.com.br/suBU1>
- [12] Ferreira, E. (2010). *O Uso dos Audiovisuais como Recurso Didáctico*. Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Portugal: Porto.
- [13] Flusser, V. (2017). *O Mundo Codificado: por uma filosofia do design e da comunicação*. Rafael Cardoso (Org.). São Paulo, Ubu Editora
- [14] Junqueira, G. 2020. *Geração Z e Millennials , entenda as diferenças e o impacto no seu negócio*. <https://encurtador.com.br/bkDY1>
- [15] Kolko, J. (2012). *WickedProblems: Problems Worth Solving*. https://ssir.org/books/excerpts/entry/wicked_problems_problems_worth_solving
- [16] Kumlien, A. A.; Coughlan, P. (2018). *Wicked problems and how to solve them*. <https://theconversation.com/wicked-problems-and-how-to-solve-them-100047>

- [17] Langer, D. (2022). *How China's Gen Z Threatens Luxury As We Know It*. <https://jingdaily.com/gen-z-china-mindset-aesthetics-volkswagen/>
- [18] Manzini, E. (2004). *El Diseño como Herramienta para la Sostenibilidad Medioambiental y Social*. In: Macdonald, S. (org.) *Temas de Diseño En La Europa Hoy*. Barcelona, BEDA.
- [19] Manzini, E. (2008). *Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais*. (Cadernos do Grupo de Altos Estudos ; v.1). Rio de Janeiro, Brasil: E-papers.
- [20] Margolin, V. (2000). *Building a Design Research Community*. In: Pizzocarò, S.; Arruda, A.; Moraes, D. (org.) *Design Plus Research: Proceedings*. Milan, Politecnico di Milano.
- [21] Norman, D. (2004). *Emotional Design: Why we love (or hate) everyday things*. New York, Basic Books.
- [22] Norman, D. (2020). I'm an expert on complex design systems. Even I can't figure out recycling. In: *Fast Company*. <https://encurtador.com.br/bfpaq8>
- [23] Norman, D. (2020). *Waste is an enormous problem. But recycling is the wrong solution*. In: *Fast Company*. <https://encurtador.com.br/hFQTZ>
- [24] ONU. (2022). *Organização das Nações Unidas*. <https://brasil.un.org/pt-b>
- [25] Pedro, J. (2010). *Design para Sempre: Estratégias para a Longevidade Emocional dos Objetos Materiais*. Portugal, Escola Superior de Tecnologia e Gestão – IPP.
- [26] Pierosan, B. (2019). *A influência do comportamento de consumo no futuro do planeta*. <https://encurtador.com.br/dhjSY>
- [27] Pinho, J.P. (2001). *Comunicação em Marketing: princípios da comunicação mercadológica*. Campinas, SP: Papirus. ISBN: 85-308-0616-6
- [28] Rittel, H. W.; Webber, M. M. (1973). *Dilemmas in a General Theory of Planning* (pp. 155-169). *Policy sciences*, 4(2).
- [29] Santaella, L. (2005). *Matrizes da linguagem e pensamento: sonora, visual, verbal - aplicações na hipermedia*. São Paulo: Iluminuras e FAPESP.
- [30] São Paulo, F de. (2022). *Millenials, Geração Z e o Medo do Fim do Mundo*. In *Café da Manhã*. <https://encurtador.com.br/nrzE0>
- [31] Sloterdijk, P. (2016). *Esferas I: bolhas* (José Oscar de Almeida Marques, Trad.). São Paulo: Estação Liberdade.
- [32] Squirra, S. (2005). *Sociedade do conhecimento*. In: MELO, J, M de; SATHLER, L. *Direitos à comunicação na Sociedade da informação*. São Bernardo do Campo: Ed. Metodista, p.255-266.
- [33] Thackara, J. (2005). *In The Bubble: designing in a complex world*. Cambridge: MIT.



Dra. Liuba GONZÁLEZ-CID

Universidad Rey Juan Carlos (URJC). España. liuba.cid@urjc.es. <https://orcid.org/0000-0002-1517-2310>.

La puesta en escena interdisciplinar como herramienta de innovación docente. Prácticas artísticas participativas

Interdisciplinary staging as a tool for teaching innovation. Communication and participatory artistic practices

Resumen

Las Artes escénicas, como modelo de innovación docente están asociadas a las prácticas artísticas participativas. El carácter integrador del proceso de creación de puesta en escena favorece la colaboración de todos los sujetos implicados en un mismo proceso creativo recurriendo a las diversas disciplinas y lenguajes artísticos que nos remiten a la hibridación y la exploración estético-performativa, abriendo nuevos campos experienciales, más allá de los límites tradicionales del arte como expresión de la cultura y las tradiciones. Estas prácticas relacionales en el ámbito universitario favorecen la inmersión e interrelación de todos los sujetos en un mismo proyecto, la coparticipación dinámica de alumnos procedentes de diversos Grados y ramas del conocimiento. Median en estas prácticas artísticas nuevas herramientas e instrumentos de aprendizaje que toman como referente metodologías transdisciplinares que proceden de las llamadas "artes vivas" como el teatro, la danza y la música, convergentes en las tendencias posmodernas del diseño, las artes visuales, el periodismo, el lenguaje audiovisual, la comunicación y las nuevas tecnologías aplicadas a la creación escénica.

Palabras clave

puesta en escena; prácticas artísticas participativas; innovación docente; comunicación; metodología multidisciplinar

Abstract

The performing arts as a model of teaching innovation, are associated with participatory artistic practices. The integrative nature of the staging creation process favors the collaboration of all the subjects involved in the same creative process by resorting to the various disciplines and artistic languages that refer us to hybridization and aesthetic-performative exploration, opening new experiential fields, beyond the traditional limits of art as an expression of culture and traditions. These relational practices in the university environment favor the immersion and interrelation of all subjects in the same project, the dynamic co-participation of students from different degrees and branches of knowledge. These artistic practices are mediated by new learning tools and instruments that take as a reference transdisciplinary methodologies that come from the so-called "living arts" such as theater, dance and music, converging in the postmodern trends of design, visual arts, journalism, audiovisual language, communication and new technologies applied to the scenic creation.

Keywords

staging; participatory artistic practices; teaching innovation; communication; multidisciplinary methodology

1. Introducción

Nuestro estudio tiene como objetivo presentar los resultados del proyecto interdisciplinar de innovación docente desarrollado en el Campus Creativo de la Universidad de Navarra (UNAV), para la puesta en escena y representación de *La zarzuela de los paraguas*. El proyecto aglutinó a más de un centenar de estudiantes procedentes de distintas facultades de Ciencias y Humanidades, estudiantes del Plan de Formación Teatral del Museo Universidad de Navarra (MUN), Orquesta Sinfónica y Coro Universidad de Navarra, así como alumnos de la Facultad de Comunicación, y de 4º curso del Grado en Diseño (*Scenography*), de la Escuela de Arquitectura de la UNAV, encargados del desarrollo técnico-artístico del diseño escénico. El desempeño de las diferentes funciones técnico-artísticas involucró las siguientes áreas: interpretación actoral y musical, diseño escénico, diseño digital, periodismo, regiduría, figurinismo, *atrezzo*, publicidad y comunicación, producción, audiovisuales, iluminación, entre otras tareas creativas.

Ciencia y Arte se articulan en un programa multidisciplinar conjunto con el resultado final de puesta en escena, un proyecto escénico que trascendió el entorno universitario, con un impacto directo en la audiencia (público universitario y público general), aglutinando no solo a estudiantes y docentes, sino a profesionales y especialistas del sector. La implementación del proyecto se llevó a cabo mediante diversas actividades formativas extracurriculares durante un periodo de siete meses, coordinado por la autora de este estudio, con el resultado de dos representaciones abiertas al público en el Teatro Universidad de Navarra.

El enfoque metodológico multidisciplinar, basado en la integración de procesos creativos teórico-prácticos en materia de Artes escénicas y en las prácticas artísticas participativas (PAP), promovió dinámicas grupales de intercambio que favorecieron una mejora en la comunicación y percepción del entorno, así como la interacción comunitaria académica. El pensamiento crítico-reflexivo surgido del proceso de montaje, las diversas metodologías interpretativas del hecho escénico con la incorporación de lo tecnológico y digital como recursos transmediales en el entorno de la praxis escénica tradicional, permitió la adquisición de estrategias creativas multidisciplinarias que los estudiantes pudieron incorporar al proyecto desde una perspectiva integradora.

Como resultados más relevantes del proyecto, los alumnos aprendieron a manejar diversas herramientas de creación artística que pusieron de manifiesto la transversalidad entre las diferentes áreas de creación y praxis escénica. Se comprobó la eficacia de las prácticas artísticas participativas (PAP) como factor de cambio socializador, como estímulo a la diversidad del talento, estableciendo nuevos marcos reflexivos mediante procesos interactivos de puesta en escena. Se constató la importancia de los proyectos artísticos interdisciplinarios como acciones formativas transversales dentro del currículo académico, con un resultado satisfactorio en la transferencia de conocimiento a la sociedad.

2. Prácticas artísticas participativas (PAP) y artes vivas

La sociedad cultural del siglo XXI explora los bordes del universo mediático con sus convenientes ramificaciones hacia la comunicación digital y los diversos flujos de la tecnología. Se construye así un escenario global que requiere un prisma multiforme para analizar los retos de la educación actual, con la permanente presencia de proyectos de innovación que contribuyan a la reflexión continua sobre el papel del Arte y las Humanidades como herramientas pedagógicas en el entorno formativo. Hablamos de "poner en contexto pedagógico" nuevos "modos de hacer", no solo como camino para investigar, comunicar y fortalecer el pensamiento crítico de los estudiantes, sino como estímulo al pensamiento creativo, a través de procedimientos complejos que la propia genealogía del arte traza con sus narrativas, historias, discursos y lenguajes.

Es precisamente la interdisciplinariedad de estos procesos creativos la que permite generar colaboraciones híbridas que combinan diversos saberes. Crespo Martín (2003: 277-284) sugiere diferentes niveles de participación del público atribuidos a la práctica artística contemporánea, cuyo carácter participativo permite una relación sostenida entre la obra artística y el público desde muy diversas perspectivas y motivaciones, otorgando a la sociedad un rol participativo que se asienta en los siguientes procesos de intercambio: "*Site specific-art*", "prácticas artísticas interactivas", "prácticas artísticas participativas" y "prácticas artísticas colaborativas (colectivas)". Estas prácticas relacionales, con propósitos, objetivos y resultados diversos, son reflejo de las "complejidades y paradojas del discurso actual del arte", lo que obliga a replantear modelos existentes.

Freedman (2015: 29-40) nos remite a las prácticas grupales significativas, donde "la influencia de los intereses de los estudiantes por la cultura visual motiva que estos grupos establezcan prácticas sociales relacionadas con el arte, que dan lugar a una forma de educación informal". La *Visual Culture Learning Communities* (VCLCs) se organiza alrededor de "comunidades de aprendizaje visual", un espacio cuyas fronteras de acción se difuminan entre productor, consumidor, público y creador, evaluando la importancia de la tecnología digital en la creación de contenidos, lo que permite crear y conectar entre sí diversas manifestaciones artísticas. A este respecto, la expresión artística vertebraría dos tipos

de comunidades segmentadas, las "comunidades patrimoniales" con antecedentes en una tradición cultural anterior, y las "comunidades de interés", de carácter temporal, como un tipo de subcultura sobre la cual se construyen y difunden intereses comunes, una forma más específica de cultura visual que agrupa a jóvenes estudiantes y que supone una mejora en la calidad formativa, en ocasiones como un recurso para escapar de la rutina cotidiana.

Esta variante, que comprende las "comunidades de interés", se orienta también hacia las artes vivas, en las que el teatro, por la naturaleza viva de su acción, comparte fundamentos comunes con las demás artes en movimiento, lo que Artaud (2011: 49) definió como el oro espiritualizado en el conciso espacio vivo, disonante, del arte teatral, donde pervive la "discontinuidad dialéctica de la expresión".

El término *life arts*, es considerado por Pavis (1998: 54) como un arte de la vida, en alusión a las teorías de Barba y Pradier que ponderan el "cuerpo vivo" o "cuerpo en vida" como "comportamientos humanos espectaculares organizados", remitiéndonos a las artes que utilizan el cuerpo vivo, a diferencia de las artes mecánicas que emplean el modelo reproductivo de la imagen del cuerpo como lo hace el cine o la televisión.

Abderhalden (2018) apunta a la novedad del concepto "artes vivas", a falta de decálogos existentes que aborden el tema de una manera más profusa, sugiriendo una definición menos canónica del término. Más allá de la tipología que cataloga géneros y subgéneros de las disciplinas artísticas, sitúa a las artes vivas entre las fronteras del teatro y la performatividad, no solo como formas de asociación colectiva o del espectáculo vivo no textocentrista, tampoco como modelo específico de espectacularidad, sino como un dispositivo de pensamiento-creación con implicaciones sociales, políticas y estéticas. Las artes vivas obrarían a modo de laboratorio, suscitando nuevas construcciones enunciativas del cuerpo en un determinado contexto; el acontecimiento vivo de la representación, más específicamente de las "políticas de la representación", a las que se sumarían voces, texturas, textos de toda índole, sonidos, montajes expositivos, entre otros recursos.

Así, las artes vivas, como forma de desplazamiento vital de las prácticas artísticas de carácter transitorio y metafórico, engendran formas en las que podemos fijar la imagen como concepto, presencia viva que privilegia el acontecimiento, no como un acto de comunicación, sino como transmisoras del hecho artístico. Un campo transdisciplinar, no normativo, en el que las artes vivas se presentan como forma de resistencia manifestando sus innumerables capas de realidad.

Todo lo concerniente al *ars -techné*, la concepción del arte como imitación de la naturaleza, representa en nuestra cultura moderna la expansión del arte y la tecnología. En este enfoque, se advierten metodologías cruzadas que amplían los marcos colaborativos entre Ciencias y Humanidades redimensionando el análisis en torno a las prácticas artísticas, las herramientas creativas en el espacio universitario de aprendizaje, así como el desarrollo de proyectos de investigación e innovación docente a partir de la observación sistemática, también en el terreno experimental, desde la triangulación metodológica, epistemológica y ontológica.

Eisner (1995: 2) justifica la utilidad de la enseñanza artística atendiendo a dos tipologías, la de tipo "contextualista", que remite a las "consecuencias instrumentales del arte en el trabajo", atendiendo a las necesidades específicas de los estudiantes o de la sociedad, como fundamento para alcanzar unos determinados objetivos, y la segunda, denominada "esencialista", justificada por la contribución del arte como lenguaje "propio y único", como aporte al conocimiento humano y su experiencia.

La expresión artística y la visión holística que el propio arte transfiere a la sociedad, nos obliga a reflexionar sobre la inserción de las diversas disciplinas artísticas y sus prácticas participativas en proyectos extracurriculares que vehiculen procesos y vivencias formativas en el entorno universitario. Tal y como plantea Freedman (2002: 61), se hace necesario actualizar el currículo del arte como consecuencia de los cambios que operan en el mundo visual y en la realidad contemporánea para fomentar "ideales de libertad individual" y "responsabilidad social".

3. La Puesta en escena interactiva

El concepto de Puesta en escena apunta a la integración de los recursos técnico-artísticos, el conjunto de medios de interpretación escénica y sus taxonomías: decorado, iluminación, música, movimiento, interpretación actoral, etc... Por otro lado, toma en ella consistencia el acto o la acción de trasponer la escritura dramática (el texto) a la escena, dicho de otro modo, ir de la subjetividad del texto literario-dramático a la construcción del texto artístico, su materialización visual y auditiva, sin olvidar la necesaria organización de los materiales técnico-artísticos dentro de un espacio y en un tiempo, por tanto, el emplazamiento y el trabajo de todas las fuerzas integradas para conseguir un resultado. Esto sería la noción de producción de Puesta en escena en un sentido global, una poética generativa que se crea a través de los medios expresivos, sin olvidar la importancia de la técnica y la tecnología, adheridas a estos procesos.

El pedagogo e investigador teatral Boal (2004:33) define la escena como una "superposición de espacios", espacios dentro de otros espacios, fijando esta dimensión vectorial, multiforme, desde un punto de vista subjetivo, como un lugar vacío, inestable, impreciso, a la espera de elementos visuales y acústicos que lo construyan. Por tanto, la escena es, ante todo, un lugar por construir o "en construcción", término que se ajustaría mejor al tiempo presente, como indica Barrientos (1991: 138) el teatro es como una "máquina de 'hacer presente' [...]. Cuando se levanta el telón no hay otra cosa que "la absoluta tensión hacia el futuro".

Bettetini (1977: 145) sugiere que la puesta en escena es la organización de los materiales en un espacio de escenificación, también, la interpretación gráfica mediante procesos de simbolización que producen un texto distinto en cada representación a consecuencia de la subordinación comunicativa con el público. A tenor de esta experiencia comunicativa, Dubatti (2011: 35-36) aborda en sus estudios de teatrología el principio ontológico del teatro como acontecimiento convivial, efímero, reflejo de una "cultura viviente" que se expresa mediante vínculos compartidos. Tiempo y espacio concentran la mirada desde dos perspectivas enfrentadas, aunque no antagonicas: la contingencia de observar y ser observado como experiencia colectiva en el instante y el espacio compartido.

Esta retroalimentación del teatro, de naturaleza colectiva-motivacional, como acto presencial y perecedero, plantea también una doble naturaleza óptico-auditiva del espacio como lugar del acontecimiento escénico. En el contexto del teatro posdramático, Lehmann (2017), nos habla de la evolución del teatro actual hacia nuevas formas y formatos de interacción presencial en contextos flexibles y diversificados, desdibujando cada vez más las demarcaciones estáticas. Operaciones y procesos que perfilan "una imagen 'científica' de la vida" y de las relaciones sociales, por consiguiente, un complejo entramado de conexiones y ramificaciones en torno a la comunicación en los límites de la expresión teatral, donde el cuerpo y la voz se someten a procesos semióticos transformadores (Bettetini (1977: 91). En consecuencia, la puesta en escena, como escritura altamente semiotizada, presenta la dificultad de un modelo, una fórmula estandarizada de observación única para una lectura fácilmente interpretable.

La complejidad de signos lingüísticos y paralingüísticos contenidos en el texto literario-dramático, las diferentes opciones y decisiones escenoplásticas y escenotécnicas, permiten que una misma obra pueda ser interpretada desde infinitas perspectivas y lecturas (re-presentar como el acto de volver a presentar los materiales del texto en un contexto determinado). Por consiguiente, la observación y la autoobservación juegan un papel determinante como instrumentos de análisis. Las infinitas combinaciones entre texto dramático y texto del espectáculo, el trabajo de contextualización, apropiación, relectura, historización, politización e ideologización, impiden, *per se*, fijar herramientas comunes de análisis y comprobación.

Pavis (2000: 214- 215) remite a la dificultad a la hora de fijar una tipología estatutaria de puesta en escena, atendiendo a su evolución histórica, no obstante, propone tres dimensiones o procedimientos de abordaje sobre el texto: La puesta en escena autotextual (mensaje cerrado sobre sí misma), la puesta en escena ideotextual (promueven un vínculo entre lo real-social) y la puesta en escena intertextual (que media entre las categorías anteriores y es la más utilizada para la representación de textos clásicos).

Más allá del modelo de interpretación/intervención con respecto al texto, todas las fórmulas o estrategias compositivas alcanzarían también la dimensión de texto artístico. La puesta en escena depende de la acción de sujetos vivos interactuando en las etapas creativas y diferenciadas del montaje, dentro de una compleja red organizada, subordinada a aspectos motivacionales, emocionales, psíquicos, estéticos, socioculturales, ideológicos, etc. Por tanto, la noción interactiva de puesta en escena implica la coparticipación de los actantes en el proceso de escritura escénica (dramatúrgica, visual, iconográfica) como artífices de la *techné* del espectáculo. La integración dinámica de todas las áreas del proceso dan significado a la puesta en escena, generando así un espacio colaborativo de interacción mutua semejante a un ecosistema definido. La unidad artística y conceptual de la puesta en escena, la configuración pormenorizada de cada elemento, se subordina a la expresión totalizadora de la representación (González Cid, 2022: 154).

4. Metodología

La metodología utilizada en este estudio parte de las técnicas de investigación cualitativa, centrada en la recolección de datos a partir de los observación de los sujetos y su participación activa durante la implementación del proyecto. La información volcada, parte del trabajo de campo desarrollado sistemáticamente mediante recogida de información y registro de las actividades: reuniones, clases, laboratorio creativo, sesiones de diseño, ensayos parciales, generales y representación, libro técnico, dossier artístico y portfolio metodológico del coordinador del proyecto.

La investigación teatrológica, como señala Helbo (1989: 46), subsume diferentes campos del conocimiento como el histórico, dramaturgico, estético, semiológico y psico-sociológico, entre otros. Por consiguiente, se halla inserta en el paradigma hermenéutico de las Ciencias Sociales y las Humanidades. Corrientes como la Etnografía, la Sociología Interpretativa o el Interaccionismo Simbólico, forman parte de la dimensión investigativa, intencional, de carácter fenomenológico-hermenéutico-lingüístico que tiene su origen en la Teoría Crítica de la Ciencia de la escuela de Frankfurt. La investigación Acción, como metodología derivada de este paradigma, es llevada a cabo por "participantes sociales" cuyo fin es la mejora de las prácticas propias y su entendimiento en el contexto en el cual se suceden.

Consta de cuatro fases cíclicas (Gurdían-Fernández, 2007:43-45):

1. Planificación
2. Acción
3. Observación
4. Reflexión

Este ciclo de retroalimentación permite encapsular las diferentes fases de nuestro estudio, evaluando la especificidad de las PAP en el diseño y montaje interactivo de puesta en escena, proponiendo como líneas metodológicas de acción los siguientes ítems:

1. Planificación: como modelo organizativo, objetivos, fases de implementación, medios técnico-artísticos.
2. Acción: instrumentos y herramientas creativas. Fases o etapas. Alcance, impacto y resultados.
3. Observación-Reflexión: espacio de discusión del trabajo de diseño y evaluación de los expertos. Resultados. Hallazgos. Conclusiones generales.

En nuestro estudio hemos trazado estrategias del tipo de Investigación Acción Técnica, que tiene como propósito optimizar y mejorar la práctica educativa y social desde una "perspectiva de intervención e innovación técnica cuyo peso recae principalmente en los expertos responsables" (Berrocal de Luna & Expósito, s. f.).

Con el objetivo de conocer el impacto y evaluar las mejoras en la ejecución del proyecto de innovación docente, una vez culminado el periodo de implementación, se realizó una encuesta a los participantes. La encuesta permitió evaluar el impacto individual y global de la actividad en los estudiantes, considerando los objetivos pedagógico-metodológicos, artísticos y tecnológicos planteados, así como el alcance de las PAP como motor proceso creativo. El cuestionario permitió realizar una observación directa y objetiva de estos ítems fijando preguntas abiertas y cerradas, dicotómicas, relacionadas con la organización del proyecto, el índice de satisfacción o la autoevaluación para medir la implicación y participación en el proyecto.

5. La zarzuela de los paraguas: proyecto interdisciplinar

El proyecto universitario *La zarzuela de los paraguas*, reunió estudiantes y docentes de diversos grados y facultades de la UNAV, integrados al Campus creativo. Este Campus, con sede en el Museo Universidad de Navarra (MUN), ofrece una formación permanente de Artes escénicas con un amplio programa de actividades (cursos, talleres, conferencias, encuentros con artistas y compañías, clases magistrales, etc.), un amplio espectro formativo a modo de *hub* creativo, cuyo objetivo, entre otros, es fomentar el talento artístico.

El núcleo del proyecto fue la creación de un espectáculo interdisciplinar (música, teatro y danza), que agrupó las tres formaciones del Campus creativo, con la coparticipación de estudiantes del Grado en diseño de la Escuela de Arquitectura de la UNAV (asignatura *Scenography*), y del Programa de producción de Artes escénicas de la Facultad de Comunicación, encargados de los diseños, desarrollo e implementación, producción y difusión del proyecto técnico-artístico del espectáculo.

5.1. Objetivos

Objetivos generales del proyecto:

- Estimular el talento creativo, el pensamiento crítico, así como la capacidad de análisis y razonamiento.
- Contribuir a la formación integral de los estudiantes.

- Fomentar la capacidad de toma de decisiones y la eficacia comunicativa en procesos grupales creativos

Objetivos específicos del proyecto:

- Favorecer el trabajo en equipo mediante las PAP.
- Observar el comportamiento de las PAP en la creación de un proyecto de puesta en escena interdisciplinar.
- Implementar herramientas técnicas y lenguajes del arte escénico y el diseño para una mayor comprensión de la cultura visual.

5.2. Planificación y organigrama de participación

Período de implementación: Del 01/09/2021 al 05/04/2022

Localidad: Pamplona

Lugar en el que se implementó el proyecto: Teatro Museo Universidad de Navarra/ Universidad de Navarra

Días de representación: 5 y 6 de abril de 2022

Universidades participantes:

- Universidad de Navarra (UNAV)
- Universidad Rey Juan Carlos (URJC)

Otras asociaciones e instituciones participantes: Asociación Gayarre Amigos de la Ópera (AGAO)

Financiación: Museo Universidad de Navarra (UNAV). Proyecto del Campus Creativo

Gráfico 1: Organigrama del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico 1 muestra el organigrama general del proyecto como punto de partida. Instituciones culturales y educativas, docentes y profesionales de la escena se asocian a las prácticas artísticas participativas (PAP). La Puesta en escena, interconecta las diferentes áreas haciéndolas confluir en un mismo proceso de creación escénica, que concita la interdisciplinariedad de los medios de expresión artística y su enfoque metodológico. El flujo de trabajo se ordena, como presenta la gráfica, con la coparticipación de las instituciones en la concepción del proyecto, estrategias de producción (01), y las denominaciones Campus creativo (02), Scenography (03) y Plan de producción escénica (04), encargadas de asumir el desempeño de las funciones artísticas.

Tabla 1: Datos generales iniciales de participación

Estudiantes totales	Docentes	Personal técnico	Personal artístico y Dirección escénico-musical	Espectadores
184	10	8	17	857

Fuente: Campus creativo. Museo Universidad de Navarra (MUN).

La Tabla 1 muestra los datos de participación, atendiendo a las categorías y perfil de los intervinientes durante toda la fase de desarrollo, así como el alcance directo de la audiencia durante los dos días de representación.

Tabla 2: Desglose de participación

Facultad de Comunicación	Escuela de Arquitectura	Orquesta Sinfónica Universidad de Navarra	Coro Universidad de Navarra	Plan de Formación teatral
40	39	50	35	20

Fuente: Campus creativo. Museo Universidad de Navarra (MUN).

La tabla 2, refleja el desglose de participación por áreas, un total de 79 alumnos participaron de manera específica en las áreas de diseño y composición de puesta en escena a nivel técnico-artístico. Un total de 105 alumnos intervinieron en la ejecución artística en los roles de actor/actriz, músico y cantante.

Los estudiantes que formaron parte del proyecto, pertenecían a los siguientes Grados y Dobles Grados de la UNAV:

- Grado en estudios de Arquitectura
- Grado en Diseño
- Grado en Medicina
- Grado en *Applied Management* (GAM)
- Grado en Derecho
- Grado en Química
- Grado en Relaciones Internacionales
- Doble Grado en Derecho y Filosofía
- Grado en Comunicación Audiovisual
- Doble Grado en Historia y Periodismo
- Grado en Periodismo y Comunicación audiovisual
- Estudios de Tercer ciclo (Doctorado)
- Grado en Marketing + Mención en Comunicación Corporativa

Otros perfiles:

- Conservatorio Superior de Música de Navarra
- *Alumni*. Estudiantes egresados de la UNAV insertos en el mercado laboral

La Tabla 3 refleja la distribución del tiempo dedicado a cada una de las fases del proyecto.

Tabla 3: Distribución del tiempo dedicado a las fases del proyecto

Organización	Formación/ Diseño y montaje de Puesta en escena	Ensayos parciales	Ensayos generales
10 %	52%	27%	11%

Fuente: Campus creativo. Museo Universidad de Navarra (MUN).

El carácter extracurricular condicionó los tiempos de trabajo, adaptándose al horario académico de los estudiantes: reuniones técnico-artísticas (organización, toma de decisiones), sistematización de clases, programa de formación específica, diseño de montaje y Puesta en escena, ensayos parciales y generales.

5.3. Acción. Diseño de puesta en escena

Fase 1. Organización y fase inicial: Selección de los materiales y contenido del proyecto. Estrategias metodológicas y plan de implementación en el periodo acotado. Elaboración y entrega del material

escénico y musical definitivo: texto dramático y partituras. Convocatoria y selección de estudiantes para el proyecto. Propuesta y acuerdo del reparto artístico. Participan, el coordinador del proyecto, directores artísticos, (director de orquesta, director del coro, dramaturgia y dirección de escena, equipo de producción, docentes, representantes de instituciones colaboradoras y director del Campus creativo).

Fase 2. Clases de formación, interpretación teatral y musical, nociones de danza y coreografía. Ejercicios de interpretación teatral, ensayos y preparación por secciones (orquesta y coro), clases de expresión corporal y expresión coreográfica (actores y cantantes). Taller de diseño y creación escénica.

Fase 3. Plan de diseño y composición de puesta en escena segmentado por áreas creativas. Atendiendo al aspecto interdisciplinar de la puesta en escena:

Dramaturgia. Análisis formal, musical y dramático del libreto original (texto principal y texto secundario)^[1] *El año pasado por agua*, zarzuela de Chueca y Valverde. Adaptación dramática del texto, problemas deontológicos de la adaptación. Se añaden cuadros escénicos de otras zarzuelas; *Agua azucarillos y aguardiente*, libreto de Miguel Ramos Carrión y música de Federico Chueca, *La Gran Vía*, música de Federico Chueca y Joaquín Valverde *El bateo*, música de Federico Chueca y libreto de Antonio Domínguez y Antonio Paso. Proyección del texto en la sociedad actual, mensaje social. Adaptación del relato introduciendo nuevos personajes y situaciones, el nuevo texto se independiza de su referente, aunque no se pierde la línea argumental de su original^[2].

Tabla 4: Propuesta dramática de La zarzuela de los paraguas

Fuentes dramáticas	Prólogo	Cuadro I	Cuadro II	Dramatis Personae
<i>El año pasado por agua</i>	40	7 escenas	6 escenas	30
<i>Agua, azucarillos y aguardiente</i>				
<i>El bateo</i>				
<i>La Gran Vía</i>				

Fuente: Cuaderno de actividades del director de escena.

Diseño escénico: Estudio de las fuentes originales del libreto, análisis iconográfico e iconológico de las imágenes contenidas en el texto^[3]. Evolución visual del género zarzuela a lo largo de la historia; puesta en escena y referencias a montajes anteriores. Consulta de repositorios digitales, catálogo del Centro de Documentación de las Artes Escénicas y la Música con el visionado de algunos vídeos y estudio del material gráfico fotográfico. Discusión sobre la tradición y el punto de vista contemporáneo del diseño. Plano escenográfico, arquitectura del espacio. Diseño en planta. Ubicación de los dispositivos escénicos en la rejilla compositiva del escenario. Planos de iluminación, bocetos de vestuario y complementos, *atrezzo* e imagen publicitaria del espectáculo.

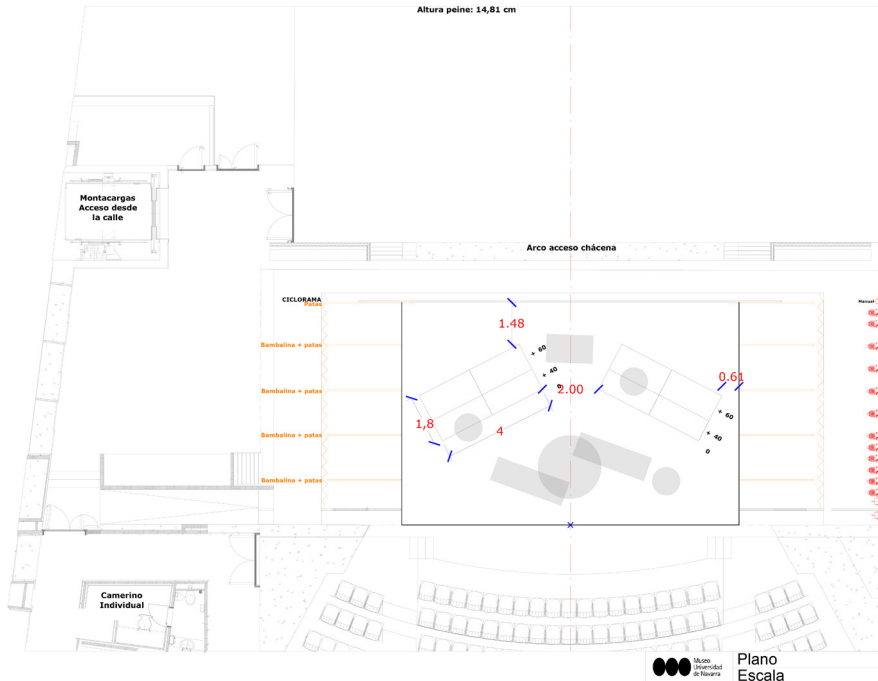
Metodología específica para la elaboración del dossier de diseño y puesta en escena:

- Motivación del proyecto de diseño y puesta en escena para *La Zarzuela de los paraguas*. ¿Qué nueva escritura escénica se propone a partir del texto original? Lectura creativa. Definición del marco histórico (temporal-atemporal).
- Diseño de Planta escénica y composición/ Vector geométrico. Medidas de Ancho en boca y profundidad sobre plano real del Teatro Museo Universidad de Navarra. Puntos y/o estrategias de acceso de los personajes y actores.
- Creación visual/ Vector semiológico/Deícticos visuales. ¿A través de qué elementos escenográficos aparecen representadas las líneas de acción? Elementos simbólicos de la escenografía. Universo simbólico en el que aparecen representados. Atributos del objeto poetizado. Funcionalidad del *atrezzo*.
- Propuesta escenográfica, diseño escénico del montaje. Descripción y boceto escenográfico general y específico por cuadros y escenas. Dispositivos fijos y móviles (Imagen 1).
- Propuesta de Diseño de iluminación. Composición visual, gama de colores, ritmo y dinámica de la luz, efectos visuales, tipología de los equipos e implementación en varas.
- Diseño de Vestuario. Estética y temporalidad del vestuario escénico de los personajes. Bocetos. Paleta gráfica, materiales, telas, texturas. (Imagen 2).
- Diseño de telones virtuales. Proyección. Propuesta de formato *collage*, intervenciones

visuales, sentido iconográfico e iconológico de las ideas gráficas. Proporción y escala del plano proyectado en consonancia con el resto de los elementos escenográficos (Imagen 3).

- Imagen gráfica y marketing. Propuesta de cartel publicitario, acciones de difusión de los contenidos en redes sociales. Ideograma dentro del enunciado gráfico para representar el "sentido" de la propuesta artística. Elementos conceptuales y formales del diseño: grafismo, tipografía, estilo, originalidad...

Imagen 1: Plano de escenario. Escena 1. Dispositivos fijos de la escena



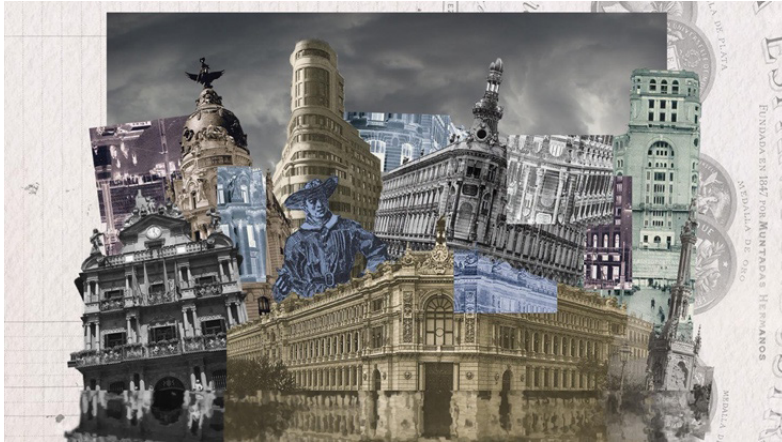
Fuente: Libro técnico. *Produced by an Audodesk student version*

Imagen 2: Ejemplos. Bocetos de vestuario propuestos



Fuente: Campus creativo. Museo Universidad de Navarra (MUN).

Imagen 3: Diseño de Telón proyectado sobre ciclorama de iluminación (1900x1080 px) para Cuadro I. Preludio y Coro: "¡Que llueva, que llueva!"



Fuente: Campus creativo. Museo Universidad de Navarra (MUN).

6. Resultados. Observación y reflexión

1. Se constató, que los recursos y herramientas pedagógicas y metodológicas, en el marco interactivo de la puesta en escena, implementadas en el contexto de las prácticas artísticas, fueron generadoras de aprendizaje, atendiendo a la transversalidad y dimensión de sus procesos. De este resultado podemos identificar las funciones resultantes de la Puesta en escena como objeto de estudio en el contexto de las PAP:

Dimensión Interactiva. Transversalidad de las artes. La intertextualidad se puso de manifiesto durante el trabajo de puesta en escena, propiciando sinergias entre las diferentes taxonomías del diseño escénico, sus diversos medios de expresión (diseño escenográfico, vestuario, iluminación, espacio sonoro, videoescena, etc.) Los materiales artísticos se comportaron como portadores de mensajes virtuales. Estas múltiples colaboraciones vertebraron la producción escénica en forma de asociaciones, negaciones, afirmaciones, disociaciones..., un método o sistema de escritura "en perspectiva", reforzado por otras dialécticas interpretativas que formalizaron el canon estético del proyecto artístico-docente.

Dimensión espectacular. Semiótica de la imagen y experimentación visual^[4]: Formalización semiótica del espectáculo en función del significado de los mensajes emitidos a través de los signos ópticos y sonoros de la representación. Los sistemas representativos y comunicativos de la Puesta en escena se activaron en contacto con el público^[5].

Gráfico 2: Relaciones interactivas. Proceso final del proyecto



Fuente: Campus creativo. Museo Universidad de Navarra (MUN).

Dimensión pedagógico-creativa. El Gráfico 2 muestra las relaciones interactivas de la fase final del proyecto por áreas y actividades formativas, demarcando sus funciones. En este contexto, se desarrollaron competencias comunicativas, argumentativas, interpretativas. Se implementaron metodologías transversales enfocadas al ámbito experimental, con especial atención al formato *Hub* o Laboratorio, impulsado por la consecución de actividades flexibles, sincrónicas, abiertas y creativas. Se fomentó el diálogo crítico, ofreciendo diversas soluciones creativas para un mismo problema. El aula se transformó en escenario y el escenario en aula: a través de la PAP se garantizaron relaciones y conexiones de complementariedad, diluyendo las limitaciones referenciales espaciales entre las dos instancias. La puesta en escena actuó como instrumento/canal de innovación docente, al tiempo que el aula se transformó en espacio de productividad creativa como consecuencia de esta retroalimentación. Se favorecieron relaciones conjuntas entre los miembros de la comunidad educativa, permitiendo la discusión sobre el objeto de las PAP.

Dimensión social. Se realizaron diversas acciones formativas que verificaron la eficacia comunicativa de los procesos artísticos y la implicación de los grupos de trabajo en el proceso de puesta en escena. Se fomentó el interés por la huella de carbono de las Industrias Culturales y Creativas (ICC), su impacto ecológico, evaluando lo efímero de las producciones, con especial énfasis en el tratamiento y reciclaje de los materiales para disminuir los costes de producción, favoreciendo el uso de componentes reciclables. En el aspecto intergeneracional: los estudiantes trabajaron de forma directa con profesionales, artistas y trabajadores del sector desde diferentes ámbitos interdisciplinarios y generacionales, lo que permitió la transferencia de experiencias y competencias técnico-artístico, que ponderan el conocimiento y la experiencia laboral.

Dimensión Tecnológico-digital. En este sentido, la hibridación de las diferentes técnicas de expresión audiovisual y escénica, permitió la inclusión de elementos virtuales en la Puesta en escena^[6]. Por ejemplo; un mismo personaje comparía el espacio presencial con su doble virtual, se realizaron secuencias en *streaming* en las que se proyectaban, en tiempo real, los movimientos de escena desde una perspectiva aérea mediante una cámara GoPro instalada en la tramoya escénica. Los fondos proyectados fueron creados a partir de técnicas digitales (*software* de diseño digital 3D, técnicas de animación como *stop motion*). En cuanto a la difusión de contenidos, los estudiantes crearon una cuenta en Instagram (@lazarueladelosparaguas) con el hashtag #zaruelano y #zaruelasí. El objetivo fue invitar a los espectadores a debatir sobre la necesidad de recuperar obras del pasado histórico del género y traerlas a nuestra época actual, evaluando los personajes, su valor en la sociedad, las actitudes machistas y el contexto político e ideológico que responde a cánones de épocas pasadas. Se realizaron entrevistas y minireportajes para la difusión interna entre las facultades de la UNAV, así mismo, se registraron ensayos y sesiones de trabajo utilizando técnicas del periodismo móvil (MOJO).

2. Cuestionario. En cuanto a la autoevaluación del cuestionario, en el que participaron el 76% de los estudiantes, los datos más relevantes obtenidos de la muestra fueron:

Valoración general sobre el proyecto escénico: Un 67,7% de los estudiantes lo valoran como muy bueno un 26,5% como bueno, un 2,9 % lo consideró aceptable y otro 29,9 % regular. La valoración de la capacidad integradora de la puesta en escena (Montaje escénico) atendiendo a la fusión de la música, el teatro, la danza y el diseño escenográfico fue puntuada con un 8 (29,4%), un 9 (23,5%) y un 10 (23,5%), la menor puntuación fue de 4 (2,9 %), 5 (2,9 %), 6 (2,9 %) y 7 (2,9 %).

Implicación personal en el proyecto: Se pidió a los encuestados que evaluaran el tiempo dedicado a actividades como, estudio de los materiales musicales o escénicos, ensayos parciales o generales: Para el 67,6% de los consultados fue relevante su implicación, mientras que el 20,6% la consideró muy relevante y un 11,8% la consideró irrelevante. Dentro de las argumentaciones planteadas, destacan como elementos positivos, la contribución del proyecto para desarrollar habilidades comunicativas fundamentales, el trabajo colaborativo, el aprendizaje del arte, la adquisición de técnicas que contribuyen a mejorar la expresión oral y gestual, o la práctica artística como terapia para relativizar el nivel de estrés de los estudios. Algunas consideraciones menos positivas aludían al poco de tiempo para organizar tareas académicas, o la falta de tiempo para los estudios generales, en algunas casos, dificultades para la preparación del TFG.

Valoración de las PAP en el contexto universitario: un 97,1%, consideró que este tipo de proyectos de integración de música y teatro son útiles y enriquecedores durante la formación universitaria. Para la mayoría de los encuestados, afrontar proyectos multidisciplinarios de Artes escénicas como este, les ayuda en su desarrollo personal y académico, se asumen nuevos retos sociales y culturales que trascienden el marco universitario. Las enseñanzas artísticas y las prácticas artísticas grupales se perciben como una necesidad formativa continuada a lo largo de toda la formación de grado superior.

Comunicación: El 67,7% valoró como muy necesaria las relaciones entre las artes vivas (espectáculo en directo) y las herramientas digitales. Instagram con un 68,8 % fue la Red Social en la que se produjeron

más interacciones. Los grupos de *WhatsApp* sirvieron para el seguimiento de trabajos por áreas, intercambio de materiales y mensajería, un 32,4% utilizó la aplicación de modo recurrente. *YouTube* y *Twitter* fueron las menos utilizadas, solo un 5,8% reconoce haberlas usado y *TikTok* no figuró como opción para la difusión de contenidos.

Continuidad de las PAP: en relación con la participación en futuros proyectos similares, una vez culminados los estudios universitarios, el 76,5% de los estudiantes consultados repetiría la experiencia, frente a un 23,5% de indecisos.

7. Conclusiones

Los procesos artísticos, pedagógicos y metodológicos que intervienen en la teoría y praxis de la Puesta en escena, estimulan la formación e interconexión de redes cognitivas grupales en contextos interdisciplinarios diversos. Los rasgos que caracterizan estas relaciones motivacionales se sustentan en la cooperación como dimensión social del trabajo artístico. La interacción se plantea como la correlación entre el saber y el pensamiento crítico del arte, ponderando la singularidad del talento individual, la autoconciencia creativa y el autoaprendizaje. El estímulo-respuesta que incuban estos procesos de comunicación, conlleva el desafío de trasladar conceptos e ideas del texto o la partitura a la escena, hacerlos significar mediante complejos mecanismos de interpretación y ficción.

En el plano de la realización escénica y la comunicación, se constata la riqueza interdisciplinaria del proceso de Puesta en escena en forma de aportaciones creativas de los estudiantes mediante el uso de herramientas técnicas y lenguajes que proceden de las artes escénicas y visuales. La interacción pedagógica de recursos colaborativos bajo el influjo de la cultura mediática y sus narrativas, sintetizan una poética generativa de la cultura visual que fomenta la eficacia comunicativa, aportando al alumno competencias artísticas, tecnológicas y digitales, dotándole de una formación más integral en lo emocional, académico y profesional, con vistas a su integración en la sociedad y al mercado laboral.

Las PAP permiten evaluar el impacto de las enseñanzas artísticas en el marco educativo universitario, propiciando la creación de modelos de innovación docente insertos, no solo en el currículo de las enseñanzas artísticas, sino también como estrategias de innovación educativa transdisciplinaria, como prácticas artístico-pedagógicas abiertas y flexibles, de tipo extracurricular, que favorecen la utilización cultural de procesos de aprendizaje como forma de transformación permanente y transferencia del conocimiento a la sociedad.

8. Referencias bibliográficas

- [1] Abderhalden, R. (2018). *Artes vivas: El cuerpo como campo de batalla*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12010/5126>
- [2] Artaud, A. (2011). *El teatro y su doble*. Edhasa.
- [3] Berrocal de Luna, E., & Expósito, J. L. (s.f.) *El proceso de investigación educativa II: investigación-acción*. Edición Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Granada. Recuperado 21 de septiembre de 2022. <https://cutt.ly/gVYZ06>
- [4] Bettetini, G. (1977). *Producción significativa y puesta en escena*. Gustavo Gili. Col. Punto y línea.
- [5] Boal, A. (2004). *El arcoíris del deseo. Del teatro experimental a la terapia*. Alba editorial.
- [6] Bobes Naves, M.C. (1997). Posibilidades de una semiología del teatro. En VV.AA., *Teoría del teatro*, 295-322. Arco Libros
- [7] Crespo-Martín, B. (2020). Acerca de las prácticas artísticas participativas contemporáneas como catalizadoras de la sociabilización. *Historia y Comunicación Social*, 25(1), 275-286. <https://doi.org/10.5209/hics.69244>
- [8] Dubatti, J. (2011). *Introducción a los estudios teatrales*. Libros de Godot.
- [9] Eisner, E. W. (1995). *Educación y la visión artística*. Ediciones Paidós.
- [10] Freedman, K. (2015). Cultura Visual y Comunidades de aprendizaje: ¿Cómo y qué aprenden los estudiantes en grupos informales de arte? + q knsmidrs d imngs: Mapeando y evaluando la investigación sobre Jóvenes Productores de Cultura Visual, 29-44. Grupo de Investigación Edarte. Universidad Pública de Navarra. Recuperado de <https://hdl.handle.net/2454/19888>

- [11] Freedman, K. (2002). Cultura visual e identidad. Cuadernos de pedagogía (312), 59-61.
- [12] García Barrientos, J. L. (1991). Drama y tiempo. Dramatología I. Consejo Superior de Investigación Científicas, CSIC.
- [13] González Cid, L. (2022). Interactive design in scenic composition. A multidisciplinary evolution. *New Design Ideas* 6 (2), 145-158. Jomard Publishing. <https://cutt.ly/xZIFWX9>
- [14] Gurdían-Fernández, A. (2007). El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC).
- [15] Helbo, A. (1989). Teoría del espectáculo. El paradigma espectacular. Galerna.
- [16] Ingarden, R. (1997). Las funciones del lenguaje en el teatro. En VV.AA., *Teoría del teatro*, 155-165. Arco Libros
- [17] Lehmann, H.-T. (2017). Teatro Posdramático. Centro de Documentación y Estudios Avanzados de Arte Contemporáneo. CENDEAC.
- [18] Panofsky, E. (1998). Estudios sobre iconología. Alianza.
- [19] Pavis, P. (1998). Diccionario del Teatro. Paidós.
- [20] Pavis, P. (2000). El análisis de los espectáculos. Teatro, Mimo, Danza y Cine. Paidós.
- [21] Sánchez J.A., & Pérez Royo (2010). La investigación en Artes escénicas. Introducción. *Cairon: revista de ciencias de la danza* (13), 5-14. Servicio de Publicaciones. Universidad de Alcalá
- [22] Souriau, É. (1998). Diccionario Akal de estética. Akal.
- [23] Universidad de Navarra. (s.f.). Campus Creativo. Universitario. Universidad de Navarra. Museo. Recuperado 21 de septiembre de 2022, de <https://cutt.ly/4VIGxqh>
- [24] Universidad de Navarra. (s.f.). La zarzuela de los paraguas. Museo. Recuperado 25 de septiembre de 2022, de <https://cutt.ly/gVY3Ba7>
- [25] Veinstein, A. (1962). La puesta en escena. Compañía General Fabril Editora.

9. Notas

1. El texto principal son aquellas palabras dichas o emitidas por los personajes dentro del texto dramático, mientras que el texto secundario estaría definido por las indicaciones o acotaciones aportadas por el autor (Ingarden 1997: 155). Este segundo texto estaría sustituido en la puesta en escena por signos procedentes de sistemas semióticos diversificados como indumentaria, decorados, objetos, movimientos kinésicos, etc. (Bobes Naves, 1997: 296)
2. La zarzuela de los paraguas, narra la historia de un país inundado por las adversidades del clima, también por las tensiones políticas y las preocupaciones de los ciudadanos por asuntos de diversa índole que inquietan a todos; la contribución, la agricultura, los impuestos, la circulación por la ciudad, entre otros temas. El personaje del Año Nuevo llega a la ciudad de Pamplona con el propósito de poner fin a todos estos males, prometiéndoles a todos acabar con las intensas lluvias que inundan la ciudad, traer de nuevo el sol y, con él, la solución a todos los problemas (Universidad de Navarra, s.f.).
3. Descripción pre-iconográfica, iconográfica e iconológica definida por Panofsky, la "manifestación visible" y el "significado inteligible", el análisis iconográfico adecuado para comprender el valor intrínseco del contenido visual (Panofsky, 1998).
4. Como indica Souriau (1998: 553), "experimentar consiste en someter una idea de manera voluntaria, sistemática y crítica a la prueba de los hechos".
5. Dentro de la teoría de la recepción teatral hay que destacar la importancia dada a la lectura en capas del espectáculo por parte del espectador, su experiencia analítica de la representación es "vertical y sintética", haciendo coincidir las "totalidades temporales" con los signos de la escena (Pavis, 2000:302).
6. El "paisaje óptico" del teatro posdramático es una tendencia en la que coexisten simultáneamente en la puesta en escena "cuerpos vivos" y técnica digital (Lehmann, 2017: 394).



Dra. Kelly-Giovanna MUÑOZ-BALCÁZAR

Fundación Universitaria de Popayán. Colombia. ivanasinko@yahoo.com.

<https://orcid.org/0000-0001-7408-6108>

Laura-Patricia LEGARDA-BURBANO

Fundación Universitaria de Popayán. Colombia. laura.legarda@docente.fup.edu.co.

<https://orcid.org/0000-0003-3734-327X>

Fortalecimiento y posicionamiento de la cadena productiva del sachá inchi, a través de una estrategia de comunicación para la marca Sachá Kiwe, en la comunidad indígena Nasa Kite Kiwe de Timbío, Cauca, Colombia

Strengthening and positioning of the sachá inchi production chain, through a communication strategy for the Sachá Kiwe brand, in the Nasa Kite Kiwe indigenous community of Timbío, Cauca, Colombia

Resumen

En este artículo damos a conocer los resultados de la estrategia de comunicación en la comunidad indígena Kite Kiwe, implementada por el grupo de investigación Convoca del programa de Comunicación Social de la Fundación Universitaria de Popayán, con el fin de trabajar con la comunidad en el fortalecimiento de su marca propia Sachá Kiwe, en el departamento del Cauca-Colombia para posicionar la cadena productiva de los productos del cultivo de sachá inchi del resguardo indígena Kite Kiwe en pro del posicionamiento comercial del producto y el mejoramiento de la calidad de vida del resguardo. En esta investigación se llevó a cabo una estrategia de comunicación y la realización de un diagnóstico de la marca Sachá Kiwe para analizar los antecedentes y la pertinencia en el mercado local y regional en el departamento del Cauca, así como determinar el impacto que ésta podría tener, sus fortalezas y debilidades para buscar estrategias adecuadas para su comercialización. Asimismo, se logró adelantar el proceso del registro de marca como signo distintivo para buscar el posicionamiento de los productos derivados del cultivo de sachá inchi y garantizar un aporte trascendental en su proceso de arraigo pues permitió generar

Abstract

In this article we present the results of the communication strategy in the Kite Kiwe indigenous community implemented by the Convoca research group of the Social Communication program of the Fundación Universitaria de Popayán, in order to work with the community in strengthening its own brand Sachá Kiwe in the department of Cauca-Colombia to position the products of the sachá inchi crop of the Kite Kiwe indigenous reservation in favor of its commercial positioning and the improvement of its quality of life. With this research, a communication strategy was carried out and a diagnosis of the Sachá Kiwe brand was carried out to analyze the background and relevance in the local and regional market in the department of Cauca, as well as determine the impact that it could have, their strengths and weaknesses to find appropriate strategies for marketing. Likewise, it was possible to advance the process of registering a single brand as a distinctive sign to seek the positioning of the products derived from the cultivation of sachá inchi and guarantee a transcendental contribution in its establishment process, since it allowed the generation of a sustainable practice.

una práctica sostenible. Además, de contribuir con la sostenibilidad económica y autonomía alimentaria.

Palabras clave

Estrategias de comunicación; economía local; posicionamiento de marca; *marketing*; signo distintivo; productores indígenas

In addition, to contribute to economic sustainability and food autonomy.

Keywords

Communication strategies; local economy; positioning brand; marketing; distinctive sign; indigenous producers

1. Introducción

Esta investigación se ubica en el análisis de la dinámica comunitaria alrededor del cultivo de la planta *sacha inchi*, originaria de América del Sur, cultivada por los indígenas de la etnia Nasa, habitantes del territorio "Kite Kiwe" (en idioma nasayuwe) o "Tierra Floreciente", ubicado en el municipio de Timbío departamento del Cauca, Colombia. Se realizó para ello un proceso participativo que tuvo como objetivo el fortalecimiento de marca de los productos derivados, alimenticios y dermocosméticos, producidos por esta comunidad para visibilizarlos por medio de una estrategia de comunicación y *marketing*.

Es así como, a partir de esta contribución con la marca Sacha Kiwe, se propendió por una optimización de los canales de venta, así como la implementación de la estrategia para analizar y mejorar el impacto de su comercialización; esto con el fin de desarrollar procesos de seguridad alimentaria sustentable con comunidades vulnerables en la Región Sur del país para el mejoramiento de su calidad de vida.

En este aspecto, desarrollar un plan de *marketing* fue parte substancial para el diseño de una estrategia de marca y un desafío colectivo que intentaba asumir un liderazgo efectivo en el mercado, especialmente orgánico (Ballesteros 2016; González, 2015: 10).

El impacto de esta estrategia tendría que ser basado en una declaratoria del posicionamiento, clara y sugestiva que muestre por qué esta marca es diferente de las demás, a la vez que refleje sus fortalezas y las debilidades de la competencia (Sánchez, 2018: 18), y sobre todo una marca territorial que vaya acorde con el desarrollo sostenible; enfatizar en los procesos limpios y orgánicos, liderando la protección de la soberanía alimentaria local.

De esta forma, el *branding* de marca, también cobra relevancia en el proceso de construcción de la marca, pues comprende cómo fue su desarrollo, un punto importante era que se destacaran su valores y atributos inherentes y trabajar en su identidad étnica a fin de que fuera identificada por su público a través de sus símbolos (Ries, A. & Trout, 2010a; 2018b: 16; Espinosa, 2014: 9). También por medio del *storytelling* como forma narrativa, mostrando la carga emotiva de la historia de la creación de la misma para visibilizar los valores culturales y el lugar de origen, en este caso la etnia Nasa y la importancia de la preservación de su identidad indígena como una forma de diferenciación territorial, como lo indican Aranda & Combariza (2007: 1), "(...) esta actividad ha de convertirse en una respuesta del territorio frente a los procesos de la globalización" (p.370).

Por ello la necesidad de conocer de la mano de los productores sus fortalezas y debilidades y de esta forma encontrar estrategias adecuadas de oportunidad para su despliegue comercial. En este escenario se propuso contribuir en el apoyo del registro de marca colectiva y también como signo distintivo.

Durante este proceso de indagación y de diagnóstico preliminar se encontró que uno de los problemas más apremiantes dentro de la comunidad indígena es la alta tasa de desempleo, según el DANE (2021: 4) en Colombia 3.3 millones de jóvenes no estudian ni trabajan, razón por la que la comunidad busca alternativas para brindar empleo directo e indirecto a más de 120 personas y así impactar a jóvenes de la comunidad étnica y campesinos, convirtiéndose en la prioridad número uno entre sus necesidades básicas de sobrevivencia y de su "Plan de Vida comunitario".

2. Antecedentes y reorganización social

Para tener en cuenta algunos antecedentes del contexto, es importante tener en cuenta que la comunidad étnica Kite Kiwe fue desarraigada de sus territorios de origen ancestral, Alto Naya, Cerro Azul, Pueblo Nuevo, ubicados en la zona montañosa entre los departamentos del Cauca y Valle del Cauca debido a la masacre perpetrada por paramilitares del bloque Calima en la semana Santa del 11 de abril del 2001.

En la actualidad, la comunidad objeto de estudio se encuentra ubicada en el municipio de Timbío, territorio de vocación agrícola, especialmente de café; su población no supera los 16 000 habitantes. El municipio se encuentra a 20 minutos en carro desde Popayán por la vía al sur, y el resguardo de Kite Kiwe se está a 5 Km del casco urbano.

En el año 2004 fueron reasentadas 73 familias en una finca en el municipio de Timbío, vereda San Pedrito, conformándose el resguardo de Kite Kiwe 'Tierra Floreciente' a 5 Km del casco urbano en una finca que fue titulada a través del Incoder, y cuyo derecho fue reconocido mediante una acción de tutela; esto después de haber soportado más de tres años en cambuches de plástico hacinados en la Plaza de Toros de Santander de Quilichao y en el municipio de Caloto, viviendo en la mendicidad y relegados por la sociedad tras haber sido desarraigados de su territorio ancestral por la mencionada masacre perpetrada por paramilitares del bloque Calima. Finalmente, en abril de 2004 lograron la

reubicación total de este grupo vulnerable que "echaría raíces" y reconstruiría su vida en el Cauca. Cabe resaltar que del 4.4% de la población indígena del país (1.905.617), en donde habitan más grupos indígenas con un 16.65% es en el Cauca constituyéndose en el el segundo departamento después de la Guajira, en este aspecto (DANE, 2019: 5).

Una integrante del resguardo manifiesta que la tierra es como la madre de uno, porque es el sitio de vida del ser: "para mí significó mucho dejar mi tierra". Con nostalgia evocó que extrañaba la naturaleza, los animales, el río, el aire fresco, levantarse desde tempranas horas a ordeñar la vaquita, a cultivar la tierra. Y es que estos oficios la recargaban de energía; "en cambio acá donde vivimos los bosques son muy reducidos y no puedo hacer las mismas cosas que allá hacía con tranquilidad (...) Uno siente como que allá se le quedó el corazón, el alma toda la vida entera".

Al trasladarse la comunidad de Kite Kiwe al municipio de Timbío, encontró un contexto territorial completamente diferente al que tenían en el Alto Naya. En lo que corresponde a la agricultura, el cultivo que predomina es el café, implementado como monocultivo, en la parte pecuaria, se encuentran extensas áreas con ganado vacuno, bajo el modelo de ganadería extensiva. Ya no tienen un gran río con abundantes y frescas aguas bañando sus cultivos y proveyendo el líquido vital para su existencia, en vez de ello hay algunos nacimientos de agua que parecen agonizar, producto de la presión por factores antrópicos aplicados allí por décadas.

En la actualidad habitan más de 170 familias de acuerdo con el censo 2019; éstas cuentan con 380 Ha de terreno cultivable, lo que corresponde a un poco más de 2 Ha por familia, cifra que está por debajo de lo establecido en la Unidad Agrícola Familiar (UAF) para el territorio y de acuerdo con la potencialidad de explotación.

En este contexto la comunidad tuvo que acoger el cultivo del café, el cual va en contravía a sus prácticas ancestrales de producción. Algunas de las mujeres debieron emplearse prestando servicios domésticos, las que tuvieron la posibilidad, porque otras incluso han tenido que salir a pedir limosna con tal de poder sostener a sus hijos.

Para mejorar un poco aquel escenario, la comunidad lleva desarrollando entre otros procesos, la implementación de cultivos de sacha inchi, como cultivo promisorio y actividad principal. En esta actividad llevan alrededor de año y medio. Iniciaron en el Valle asociándose con otros cultivadores, ahora ya tienen cultivos implementados en su nuevo territorio y algunos comuneros en asocio con otros cultivadores tienen cultivos en el municipio de El Tambo.

En torno al contexto anterior y para el desarrollo de la investigación aquí propuesta, iniciamos planteando la importancia de llevar a cabo este proceso puesto que el cultivo y comercialización del sacha inchi se convirtió en una alternativa productiva de esta comunidad indígena; pero era necesario que sus integrantes, además de formarse en torno al fortalecimiento y comercialización de la marca Sacha Kiwe, para contribuir al posicionamiento y un mayor alcance del producto a otros públicos y mercados, se empoderaran y pudieran ser actores claves en el posicionamiento de sus productos aportando a la imagen de la marca, perfeccionando el signo distintivo y lograr la formalización y registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia.

Es así como la comunidad se proyectó a ampliar las áreas cultivables, pues tenía como meta que en una primera fase del desarrollo del proyecto de cultivo de sacha inchi se beneficiaran por lo menos 25 familias, ya que el modelo de cultivo implementado se basa en una práctica sostenible que implica cultivar en asocio con otros productos como aromáticas, plátano y maíz; cada cierto tiempo se deja terreno para el descanso.

Para poder llevar a cabo estas dos iniciativas, cultivo bajo un modelo sostenible y la ampliación de las áreas este, que claramente aportarán al mejoramiento de la calidad de vida de las familias de la comunidad en términos de sostenibilidad económica, la microempresa que ellos han constituido necesita fortalecerse en su estructura, en su marca para así posicionarse y mejorar las ventas, poder ampliar los cultivos y de esta manera permitir que más familias puedan participar de los cultivos y beneficiarse del modelo de negocio.

3. Metodología

Este proyecto de investigación se realiza desde un enfoque de investigación cualitativa que permitirá descubrir las cualidades y demás características con las comunidades con el fin de identificar la naturaleza profunda de sus realidades, sistema de relaciones, estructura dinámica y las prácticas de conocimiento ancestral, cultural y económico en torno al cultivo, producción y comercialización de la planta de sacha inchi. Asimismo, cómo esta alternativa de producción está impactando en la soberanía alimentaria de la comunidad de Kite kiwe y en la economía regional.

El tipo de investigación utilizado fue el de investigación–acción–participación, el cual ha permitido generar un aprendizaje colectivo mediante el desarrollo de cinco fases, de acercamiento, análisis e intervención, con una base crítica y participativa con los grupos implicados, como se muestra en la tabla 1, que contribuye a que la comunidad reflexione sobre sus prácticas, sus necesidades, su rol dentro de la sociedad, sus conocimientos y todo lo que puede aportar para generar transformaciones y un cambio social.

Tabla 1: Fases metodológicas del proceso de investigación

Fases	Metas	Técnica de recolección de datos
Fase 1	Socializar el proyecto con la comunidad.	Grupo focal
Fase 2	Recopilación y análisis de la documentación existente acerca de la implementación de la estrategia de marca por parte de microempresarios y productores del departamento.	Entrevistas semiestructuradas.
Fase 3	Desarrollar el cuadro de objetivos y acciones y el estudio de la competencia. Aquí se definirán los objetivos de negocio para la microempresa Kite Kiwe y en cómo, desde la comunicación y el <i>marketing</i> , será posible llevarlos a cabo.	Capacitaciones y talleres
	Generación del signo distintivo y registro de la marca Sacha Kiwe, una vez desarrollada la evaluación de la marca e identificados los aspectos determinantes para el posicionamiento de los productos	
Fase 4	Diseño y puesta en marcha de la estrategia de comunicación y <i>marketing</i> .	Capacitaciones y talleres
Fase 5	Informe final, un artículo para someterlo a publicación y un evento de participación con la comunidad de Kite Kiwe y la evaluación final.	Evento de socialización

Fuente: Elaboración propia.

4. Descripción del proceso de abordaje de la comunidad

La muestra fue de 100 personas con las que se realizó el primer diagnóstico, posteriormente 50 participantes asistieron a las capacitaciones desarrolladas por módulos en un diplomado en Posicionamiento de marcas y estrategia de comunicación, comercialización y marketing digital.

Con el fin de conocer mejor la realidad de la comunidad indígena del resguardo de Kite Kiwe en lo que tiene que ver con su sustento económico y el establecimiento de su autonomía alimentaria, se trazaron rutas para identificar los problemas y obstáculos que han impedido el desarrollo comunitario, que además permiten establecer las prioridades que ha definido dicha comunidad y las cuales han llevado a tomar iniciativas económicas como lo es Sacha Kiwe, entre otras.

También el proceso de abordaje fue contemplado de manera tal que, mediante este diagnóstico, permita la elaboración de planes y proyectos, tanto socio-productivos como comunitarios, que lleven a satisfacer las necesidades reales de la comunidad.

Es así, como se hizo el acercamiento con la comunidad a través de la socialización del proyecto, la cual se realizó como primera instancia, para posteriormente indagar sobre algunas situaciones presentes en la comunidad mediante la observación, participación, encuestas, lluvia de ideas y entrevistas.

Es así como se trabajaron técnicas de construcción colectiva como el árbol de problemas para la jerarquización de los más relevantes. Para ello fue necesario identificar el criterio que permitiera ordenar u otorgar prioridades y se sometió a la opinión de todas las personas que participaron en la realización del diagnóstico, para llegar luego a un consenso en la jerarquización de los temas.

Así que, para este análisis se utilizaron dos tipos de matrices: una de problemas vs participantes y la otra de priorización y selección de problemas; esta última permite dar prioridades a los problemas tomando en cuenta varios criterios que pueden ser definidos previamente.

Para este caso en particular los criterios que son susceptibles de utilizar son los siguientes:

- a. Población afectada.
- b. Ámbito en el cual podría desarrollarse la solución (impacto o alcance de la solución).
- c. Prioridad en los intereses de la comunidad (afinidad con el plan de vida).

En resumen, los objetivos para la realización del presente diagnóstico son:

1. Conocer la realidad de la comunidad indígena de Kite Kiwe.
2. Establecer los criterios para la recolección de información.
3. Identificar las problemáticas y necesidades de la comunidad en lo referente a su sustento e iniciativas económicas.
4. Determinar un mecanismo que permita ponderar las problemáticas y necesidades de la comunidad con respecto de sus iniciativas económicas.
5. Determinar los recursos con los cuales cuenta la comunidad para resolver sus desafíos principales.
6. Establecer la orientación de la participación de los actores comunitarios en el estudio.

5. Resultados

Para el desarrollo de la primera fase del proceso se definió la realización de un diagnóstico que permitiera determinar el impacto de las estrategias de marca implementadas por algunos productores en el departamento del Cauca para el desarrollo de procesos de seguridad alimentaria.

Es así cómo, con la comunidad, se llevó a cabo la retroalimentación del plan de trabajo y el abordaje de los temas. También involucró la identificación de los productores y las personas que impulsan su actividad económica con entrevistas semiestructuradas.

Debido a que los procesos de inicio para cualquier empresa representan un verdadero desafío, se quiso con este diagnóstico aportar en el fortalecimiento de la marca Sacha Kiwe, haciendo un acercamiento a las estrategias de marca implementadas por algunos productores en el departamento del Cauca y con ellos definir el mejor camino hacia el posicionamiento comercial de la misma.

En el proceso llevado a cabo se realizaron hallazgos en la dinámica empresarial del departamento que, año tras año, ha sido sin lugar a dudas un referente importante para el análisis y toma de decisiones apropiadas para la región.

La pretensión en las siguientes fases fue encontrar los recursos disponibles para el alcance de los objetivos del proyecto, mediante el desarrollo de métodos que permitieran el ordenamiento de datos e información sobre la marca, el entorno en el cual se desarrolla y, de esta manera, conocer la realidad bajo la cual se implementó la estrategia de *marketing* surtiendo un paso importante para asegurar su éxito. Además, fue determinante para lograr cambios significativos en el aspecto comercial de las iniciativas económicas de la comunidad y por ende de su realidad.

Esto a través de los mecanismos de recolección de información y la jerarquización de los problemas, de manera tal que permita determinar las potencialidades y recursos con los que la comunidad cuenta; para resolverlos e identificarlos, se construyeron las dos matrices de jerarquización como herramientas iniciales de análisis y se identificaron las siguientes problemáticas como lo ilustran la tabla 2 y 3:

Tabla 2: Matriz de problemas vs participantes

PROBLEMAS	PARTICIPANTES					SUMATORIA
	1	2	3	4	5	
Alto nivel de desempleo						
Elevada tasa de migración						
Jóvenes buscando alternativas de empleabilidad y sustento económico						
Altos índices de familias con escasez de alimentos						

PROBLEMAS	PARTICIPANTES					SUMATORIA
	1	2	3	4	5	
Baja cobertura del servicio de energía eléctrica						
Inexistencia del servicio de gas domiciliario						
TOTAL	100	100	100	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Matriz de priorización y selección de problemas

PROBLEMAS	POBLACIÓN AFECTADA	IMPACTO O ALCANCE DE LA SOLUCIÓN	PRIORIDAD EN LA COMUNIDAD 1 a 5
Altos niveles de desempleo	100 jóvenes	Empleo directo para 70 personas e indirecto para 20	5
Elevada tasa de migración	80 personas	Gestión de nuevos proyectos y emprendimientos.	5
Jóvenes buscando alternativas de empleabilidad y sustento económico	50 personas	Buscar fortalecer proyectos ya en curso y crecer.	4
Altos índices de familias con escasez de alimentos	60 personas	Diversificación de cultivos	3
Baja cobertura del servicio de energía eléctrica	15 personas	Gestión con la empresa de energía	2
Inexistencia del servicio de gas domiciliario.	60 personas	Buscar convenios con la empresa de Gas departamental.	3

Fuente: Elaboración propia.

6. Descripción de necesidades socioeconómicas a partir de la tabla de priorización

La población actual, de acuerdo con el Censo 2019 es de 170 familias, 680 personas aproximadamente. Este número está distribuido en 368 mujeres y 312 hombres. La vía de acceso al resguardo indígena Kite Kiwe cuenta con una carretera sin pavimentar y en condiciones de deterioro. Cada una de las familias cuenta con su vivienda, el tipo de construcción es en materiales como madera, ladrillo, cemento y algunas viviendas prefabricadas. La mayoría de los hogares aún se mantiene en obra gris y otro pequeño número ya cuenta con todos sus acabados.

Hasta finales del año 2019, el resguardo no tenía acueducto, se consumía el agua de un nacimiento cercano y se bombeaba hasta el caserío; sin embargo, con un proyecto gestionado por los líderes con recursos de Colciencias, pudieron contar con agua potable en las viviendas después de 17 años, beneficiando a 460 personas de la comunidad. También se encontraban, a la fecha de esta investigación, gestionando la construcción de biofiltros, para así poder solventar las necesidades en términos de agua potable y saneamiento básico.

7. Desarrollo económico

La comunidad Kite Kiwe en la actualidad, cuenta con cuatro negocios y/o empresas establecidas derivados de proyectos; otras familias obtienen su sustento con los productos de pancoger. En este aspecto se debe resaltar que el suelo del lugar no es fértil y las personas deben hacer grandes inversiones y esfuerzos para obtener los productos.

Se destaca el programa de cultivo y producción de café, que cuenta con su propio sello llamado Café Kite Kiwe en el cual participan 56 familias; actualmente cosechan 3000 toneladas del grano, que se distribuye a mercados locales en el municipio de Timbío y a nivel del departamento a través de la Asociación de Cabildos Chab Wala Kiwe.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, el programa para jóvenes quiere desarrollar una marca de café alterna que vaya de acuerdo al proceso que ellos desarrollan con el café, ya que el proceso de siembra se realiza desde aproximadamente seis años, con enfoque orgánico y con la proyección es crear una marca que beneficie a los jóvenes. Se espera que dicho proceso pueda ser impulsado junto con el proyecto de Sacha Inchi.

El cultivo de café se instala con enfoque cultural, en donde se siembra se le emplazan barreras de hortalizas y de aromáticas para que el producto tome el aroma de las plantas. Es un enfoque que lleva a obtener un producto único, por ejemplo, "(...) si el consumidor está aburrido, puede tomar un tipo de café determinado o si está despechado puede optar por un café con otro aroma" Comenta el joven Kevin Mora, docente de la institución Elías Troches. La proyección es contar con productos que coincidan con los diferentes estados de ánimo de los consumidores.

"Tiene la denominación de orgánico porque se siembra y nutre con los mismos recursos que nos da la madre naturaleza, entonces, se recoge el estiércol de la vaca, los residuos orgánicos generados en las cocinas. En la comunidad se elaboran nuestros propios abonos, tenemos el bocachi y biosfitos, tanto para la siembra como para sostenerlo" complementa el joven.

Por lo anterior se define la necesidad de tener una marca para las variedades de aroma; la importancia de consolidarla radica en visibilizar y posicionar su proceso y desarrollo a nivel local, departamental, regional, nacional e internacional, para que la gente conozca que en este territorio hay una comunidad víctima del conflicto armado, que se encuentra en el proceso de la reconstrucción de sus usos y costumbres y del "Plan de Vida". Que pese al abandono del Gobierno central la comunidad está saliendo adelante, y más los jóvenes quienes son la nueva generación del resguardo: es el mensaje que quieren dar a conocer.

Otro proyecto importante en la comunidad es Pro Mujer, que las dotó con varias máquinas de coser para la confección de ropa, tanto para la misma comunidad como para venderla a personas o tiendas; allí laboran diez mujeres y ofrecen sus servicios a la Institución Educativa Elías Trochez ubicada en el territorio y algunas instituciones del municipio de Timbío.

La tercera iniciativa, es un pequeño negocio de panadería liderado por un docente de la comunidad, quien explicó que encontró una gran dificultad para la obtención de materia prima y equipos de trabajo, pero a medida que adelantaron sus actividades y gestiones pudieron solventar la última necesidad. Sin embargo, la consecución de recursos para la compra de insumos sigue siendo una debilidad en la iniciativa de negocio. Trabajan con pequeñas cantidades porque no cuentan con el recurso para comprar en grandes cantidades.

Esta unidad productiva también es apoyada por muchos de los jóvenes del resguardo. Es una iniciativa económica que aún no se consolida como marca, debido a que los gestores del proyecto consideran que todavía es un proyecto muy pequeño. Solo se maneja entre los alumnos y no se ha expandido hacia la comunidad o al municipio de Timbío; por esa razón no hay un nombre para identificar la iniciativa, solo se refieren a ella como proyecto de panadería y consiste en enseñarles a los estudiantes a elaborar algunos productos.

Hasta el momento ninguno de los jóvenes a los que se les ha enseñado la elaboración de diferentes productos de panadería ha iniciado con su propio negocio por dificultades en la consolidación de lo que es una iniciativa económica individual. La idea que se ha inculcado es que desarrollen habilidades en este ejercicio para que en un futuro puedan ejercer este oficio y que este represente un sustento para ellos y para sus familias, que puedan producir su propio sustento.

La importancia de que se consolide como marca es que se dará a conocer más el producto que es elaborado en el resguardo y su de calidad; el mercado principal al que llegarían es a la comunidad del municipio de Timbío. "El que se consolide como marca nos abriría muchas puertas, también para el apoyo que necesitamos para comercializar y conseguir los recursos necesarios para trabajar" argumenta el docente.

Sin embargo, se identifica la tendencia de los gestores de la iniciativa económica a buscar apoyos donativos, pero no en el fortalecimiento propio de su misma iniciativa para que, a partir de allí, puedan obtener los recursos.

La cuarta es una microempresa naciente cuya marca es Sacha Kiwe y se dedica a la producción y comercialización de productos derivados del fruto de la planta de sachá inchi, 25 familias tienen la expectativa de beneficiarse del proyecto sobre el cultivo y la transformación de fruto de sachá inchi que tiene sus inicios con unas pocas hectáreas y se proyecta a ampliarse hasta 12, en el mediano plazo.

De acuerdo con el joven Yimer Ramos, el cultivo de sachá inchi es propio de su cultura, es milenario, lo conocían sus ancestros. Es muy importante porque aporta muchos beneficios para la gente y es muy saludable porque tiene omegas 3, 6 y 9.

"Por esta razón se decidió cultivar la sachá también, eso hace que en nuestras prácticas productivas se le dé prioridad a la gente, a los niños porque se este producto se sacan las coladas. Soy cultivador de sachá tengo cerca de 700 plantas y este cultivo me ayuda para el sostenimiento y para el fortalecimiento del ser indígena".

La forma en la que él decidió sembrar la sachá le ha dado resultado; lo hace mediante el método de germinación en bolsa y es un cultivo orgánico que no requiere químicos para su sostenimiento y producción. Hay que tener en cuenta el clima y determinar muy bien el proceso de siembra y sostenimiento; el método funcionó y el cultivo actual tiene cerca de un año. Según explica la producción está un poco baja pero el hecho de instalar los cultivos en el territorio tiene gran importancia pues es una fuente de ingresos para los jóvenes de la comunidad; en la actualidad algunos han migrado para trabajar con los cultivos ilícitos de coca o migran hacia las ciudades por no tener oportunidades de empleo en el municipio.

Sachá Kiwe es una microempresa que se requiere para generar trabajo y de este modo evitar estas migraciones por falta de oportunidades y en especial para la auto sostenibilidad de la comunidad y la nutrición animal; hay que anotar que a través del mismo producto se permite el fortalecimiento de otros modos productivos, como el piscícola.

En lo referente al proceso de consolidación de la marca, se buscó un nombre que estuviera acorde con el territorio Kite Kiwe que en español significa Tierra Floreciente; en ese sentido, se optó por Sachá Kiwe que sería algo como "Tierra de sachá".

8. Desarrollo educativo e institucionalidad

El resguardo cuenta con la Institución Educativa Elías Trochez, de educación pública; en cuanto a modalidad académica, maneja calendario A y cuenta con Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria y Media.

La institución trabaja bajo los modelos educativos de: Escuela Indígena Intercultural de Jóvenes y Adultos; Flexible Escuela Integral; Etnoeducación. Atiende en la actualidad a 88 niños.

La comunidad también tiene una fundación, se trata de la Fundación Víctimas Sin Frontera, creada en el año 2013 con la intención de promover acciones para visibilizar la sistemática violación de los derechos humanos e infracción del Derecho Internacional Humanitario. Se trata de visibilizar hechos victimizantes vividos y sufridos por el conflicto armado y el abandono de los gobiernos de turno. Convirtiéndose así en un camino de posibilidad para la reconstrucción, el resarcimiento de la vida y la garantía de los derechos de las víctimas a nivel local, zonal, nacional e internacional.

Hallazgos con el diagnóstico de marcas a partir de las capacitaciones

Al contar con la información de contexto sobre el uso estratégico de las marcas por parte de los productores de la región, se hicieron grupos de trabajo para desarrollar el cuadro de objetivos y el estudio de la competencia y determinar qué acciones se llevarían a cabo para continuar con la estrategia de comunicación. Es muy importante resaltar que por parte de la misma comunidad Kite Kiwe se evidenció que era necesario un proceso de formación a través de un diplomado en posicionamiento de marcas y estrategia de comunicación por módulos como se presenta en la tabla 4, antes de aplicar las estrategias.

A continuación, se incluyen los módulos de formación con las percepciones de los participantes:

Tabla 4: Módulos y temáticas de capacitación con el Diplomado

Curso	Técnica aplicada	Respuesta de los participantes
Comercialización, competencia y negocios	<p>Para el desarrollo del taller modelo de negocios, se utilizó la herramienta "Modela tu negocio fácil" la cual permite la elaboración un nuevo modelo de negocio para que la organización rural haga más efectiva su relación con el cliente y acceda a mercados diferenciados y mejor remunerados, bajo un enfoque sistémico y participativo. Esta herramienta hace parte de la Metodología Runin -Ruta Para el Éxito de Negocios Innovadores Rurales-, integrada por cuatro herramientas que facilitan la construcción de modelos de negocios participativos en este tipo de organización, a través de una ruta que la lleva hacia el reconocimiento de su estado actual, la identificación de una nueva propuesta de modelo de negocio, la planeación para el desarrollo del modelo de negocio propuesto, y finaliza con el monitoreo y seguimiento del mismo.</p> <p>La herramienta "Modela tu negocio fácil", permite la elaboración de modelos de negocio, reduciendo la incertidumbre y abordando oportunidades detectadas en mercados mejor remunerados, según sus propias capacidades y las tendencias de mercado. Brinda componentes de análisis que le permiten mayor acercamiento y conocimiento de sus clientes, y de las problemáticas que enfrenta (que pueden ser resueltas con la nueva propuesta de modelo de negocio).</p> <p>Esta herramienta contiene un rompecabezas de trece fichas, donde cada una corresponde a los componentes para la elaboración del nuevo modelo de negocio, basado en los nueve componentes del modelo Lean Canvas de Eric Ries (2011): segmento de clientes, problema, solución, proposición única de valor, canales, flujo de ingresos, estructura de costos, métricas claves y ventaja especial.</p> <p>A partir de la aplicación de esta herramienta se realizaron cuatro modelos de negocios con los participantes en el taller, alrededor de las líneas de: abonos orgánicos, café especial, panadería y taller de fotos.</p>	<p>Los participantes manifestaron la importancia de manejar herramientas que les permitan conocer y profundizar en temas empresariales de manera didáctica y sencilla.</p> <p>Los participantes consideran que la formación empresarial es transversal y que se aplica a lo largo de la vida independientemente de la actividad económica.</p> <p>Los participantes reconocen la utilidad de identificar valores agregados a sus productos o servicios</p>

Curso	Técnica aplicada	Respuesta de los participantes
<p>Establecimiento de la cadena de valor para Sacha Inchi</p>	<p>Se realizaron actividades de evaluación y aprendizaje a partir de los temas de la contextualización y la historia del cultivo de la planta ancestral sachá inchi, el surgimiento de este cultivo, cómo es su producción a nivel agrícola, sus ciclos, cosecha, poscosecha, desde el conocimiento occidental vs el conocimiento ancestral, y a partir de ello su uso y derivados de su procesamiento en el mercado como la dermocosmética y los superalimentos como una forma más de comercialización en la cadena de valor de este producto.</p> <p>Igualmente se trabajó sobre la aplicación de la producción en la industria alimentaria a través de la construcción del diagrama de bloques para la transformación e identificación de cada fase para la aplicación de las BPM.</p>	<p>Se notó un alto grado de compromiso e interés de los participantes del diplomado ya que se organizaron de manera tal que hicieron unas exposiciones de sus productos muy completas, asumiendo responsabilidades y costos para lograrlo.</p> <p>Se evidenció cómo la comunidad a pesar de llegar a un nuevo territorio donde no estaban acostumbrados a cultivar productos como el café y el sachá inchi; han encontrado en estas opciones, nuevas oportunidades de mejorar su calidad de vida y su economía. Han sido muy proactivos y creativos, sobre todo para comprender los diferentes procesos y etapas de la producción y que no es solo importante el cultivar para lo cual tienen todo un ritual relacionado con las fases de la luna, sino la importancia de prepararse para mostrar un producto con sello ancestral que reúne sus saberes tradicionales frente a la salud, el bienestar y cómo cada producto está pensado en mejorar ya no solo a los integrantes de la comunidad kitekiwe sino a otras personas al tener la oportunidad de producir en mayores cantidades.</p>

Curso	Técnica aplicada	Respuesta de los participantes
Estrategias de marca, signo distintivo y valor agregado.	<p>La sesión fue llevada a cabo en formato virtual y a distancia a través de conexión de internet; los participantes se congregaron en el salón de actividades del resguardo indígena de Kite Kiwe en donde se realizó la actividad en función de la presentación del especialista; el trabajo del día se desarrolló en tres momentos específicos en los cuales se presentaron los antecedentes y la agenda del día para encuadrar la discusión; en un segundo momento se dio explicación de los conceptos planeados para dejar clara la importancia de las marcas y signos distintivos, los cuales son un valor intangible de las actividades productivas de los grupos; así mismo se describió los procesos necesarios para crear marcas y diseñar los símbolos o signos distintivos que representarán al grupo; en este sentido, se aclaró que la sesión del día tendría como resultado tres productos concretos: diseño de marca y signo distintivo así como la elaboración de reglas de uso para la marca. La clase se planteó como el colofón para definir la marca colectiva de Kite Kiwe la cual será el símbolo bajo el cual se aglutinarán todas las actividades emprendidas por los diversos grupos de la comunidad. Lo anterior generó el tercer momento del día, en el cual se dividió a los participantes en sesiones por grupos para el desarrollo de discusión sobre los conceptos, ideas e ilustraciones que podrían servir para el diseño; cada grupo presentó sus resultados, los cuales fueron sumamente interesantes para concluir con el proceso de levantamiento de conceptos e imágenes para el diseño final. Como parte del trabajo realizado se concluyó con comentarios finales del profesor en donde se advirtió sobre las virtudes de creación y uso de la marca colectiva, así como las dificultades en la gestión y uso de la marca.</p>	<p>Se percibió una gran creatividad en los participantes y se plasmaron en ilustraciones y conceptos; es necesario, aclarar que la participación fue interesante y totalmente útil para el diseño final de la marca. A continuación, se presentan conceptos e ideas de los grupos que aglutinan la marca colectiva</p> <p>a) Grupo 1: fuerza; lucha; territorio; hoja de trabajo que implica constante preparación en el trabajo y la actividad propia.</p> <p>b) Grupo 2: bandera nasa; territorio, agua, vida naturaleza y conservación.</p> <p>c) Grupo 3: fuego, dinámico, ceremonia ritual como aspecto identitario del territorio.</p> <p>d) Grupo 4: rombo y puntos cardinales; espiral hacia el centro; fuego; fuerza; viento; tierra floreciente.</p> <p>e) Grupo 5: colores de la comunidad; estilo bandera con tres colores; territorio.</p> <p>f) Grupo 6: naturaleza; espirales; bandera.</p> <p>g) Grupo 7: épocas del calendario; rombo que representa el territorio (agua, fuego, lluvia sol y viento).</p> <p>En resumen, los conceptos comunes fueron naturaleza, en particular la importancia del agua; fuerza; comunidad; defensa e identidad del territorio; colores de la bandera nasa; lucha. En torno a lo anterior se presenta el diseño de la marca y su signo distintivo.</p>

Curso	Técnica aplicada	Respuesta de los participantes
Estrategias de comunicación y marketing		<p>Durante las sesiones se pudo evidenciar cómo antes no contaban con redes sociales como <i>fan page</i> que fue abierta para dar a conocer la marca. Como parte del diplomado, hubo un taller de fotografía de producto, donde los emprendedores pudieron renovar las fotografías de la línea dermocosmética y de alimentos, mejorando su imagen, se crea el logo y se empiezan a generar nuevos pedidos online.</p> <p>De manera orgánica la <i>fan page</i> de Facebook Sachakiwe, tenía en esta fecha más de 1050 personas que la siguen y cada vez va en aumento debido a que ya con la nueva marca se presentan en ferias locales y a nivel regional e impulsan a que sigan sus contenidos a través de las redes.</p> <p>Los mismos integrantes del proyecto del Sacha Inchi en la comunidad, se apropiaron de estas herramientas virtuales y de hacer las respectivas promociones; este empoderamiento les permitió llegar a nuevos clientes, recibir mensajes para compra de sus productos y tener un canal visible para ser invitados a ferias y programas de emprendimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia.

9. Productores de sachu inchi empoderados en temas de marketing digital

Uno de los aspectos fundamentales que se llevaron a cabo en el proceso de fortalecimiento de marca, fue la implementación de estrategias de *marketing* digital, como parte del último módulo del diplomado, ya que contribuyó a adquirir nuevos conocimientos para el manejo de medios como herramientas para difundir sus productos, llegar a nuevos públicos y obtener un mayor alcance en sus publicaciones.

En el caso de la *fan page* de Facebook creada en el año 2019 durante uno de los ejercicios de formación denominada @sachakiwe, esta se mantiene hasta la fecha y es administrada por uno de los jóvenes integrantes de la comunidad indígena. Actualmente cuenta con 1332 seguidores obtenidos de manera orgánica.

A continuación las tablas de la 5 a la 10, podemos ver las estadísticas de la fan page desde su creación el 24 de agosto de 2019 hasta septiembre de 2022 en las categorías de público actual, principales ciudades y países con un total de 1292 "me gusta", como también el alcance y los contenidos publicados por año en los diversos medios digitales.

Tabla 5: Público actual

Mujeres: 50.6 %	18 a 24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 +
	8.9%	16.0%	13.6%	7.4%	2.2%	1.4%
Hombres: 49.4 %	10%	16.0%	12.3%	6.4%	3.5%	2.3%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Principales ciudades donde se distribuyen los seguidores

Popayán, Colombia	35.5%	458
Cali, Colombia	8.5%	110
Ábrego, Colombia	7.1%	92
Santander de Quilichao, Colombia	4.3%	55
Bogotá, Colombia	3.4%	44
Rosas, Colombia	2.5%	32
Santander de Quilichao, Cauca, Colombia	2.3%	30
Jamundí, Colombia	1.5%	20
Toribio, Colombia	1.4%	18
Medellín, Colombia	1.2%	15

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Principales países

Colombia	90%	1,200
México	0.9 %	11
España	0.7%	9
India	0.7%	9
Brasil	0.5%	6
Ecuador	0.5%	6
Estados Unidos	0.5%	7
Nigeria	0.5%	7
Perú	0.5%	7
Venezuela	0.5%	7

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Alcance, visitas, nuevos seguidores de la fan page 2022

Alcance de la página de Facebook	Visitas a la página de Facebook	Nuevos "me gusta" de Facebook
9,514	805	490

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Contenido publicado por año y alcance

2019	2020	Máximo alcance 2020	2021	Máximo alcance 2021	2022	Máximo alcance de una publicación 2022	Total de publicaciones
No se registraron publicaciones	30	1943 alcance	29	1800 alcance	35 publicaciones	2,600 alcance	94 publicaciones

Fuente: Elaboración propia, representa la cantidad de gente que vio una publicación específica en sus noticias.

Con relación al sitio web se puede evidenciar que, aunque en el año 2019 no se evidencian publicaciones, las personas administradoras de la *fan page* empezaron a crear contenidos como resultado del diseño de nuevas piezas promocionales de sus productos y visitas a ferias empresariales, dando como resultado un crecimiento en el alcance de vistas, con un total de 108 fotografías.

Durante la época de la pandemia se incrementó notablemente el uso de la *fan page* reflejado en sus vistas y nuevos contactos y clientes. Baja en el año 2021, pero lo interesante es el repunte de vistas obtenidas en el transcurso de este año 2022, en el que de acuerdo a los miembros indígenas de la comunidad Kite Kiwe, han podido aumentar su participación presencial en ferias a lo largo del año, donde generan contactos y se establecen conexiones por parte de las redes sociales, contribuyendo a la fidelización de clientes y a llegar a nuevos públicos en Popayán y Cali. Pero también obteniendo visitas de otros municipios del Cauca y de otros países como México y España.

Tabla 10: Publicaciones en medios de comunicación de notas alusivas a la marca Sacha Kiwe

Ciudad origen del medio	Nombre del medio de comunicación	Formato	Dirección web	Número de publicaciones
Popayán	El Claustro	Artículos	http://elclauastro.com.co/	4
Popayán	Periódico digital universitario El Claustro	Programas radiales	Radio – El Claustro	2
Popayán	Periódico digital El Nuevo Liberal	Artículo	http://elnuevoliberal.com	1
Cauca	Canal de Televisión Macizo Noticias al día	Video	SACHA KIWE Y OTRAS INICIATIVAS EN EL ENCUENTRO GASTRONÓMICO EN POPAYÁN - YouTube	1
Cauca	Página WEB Consejo Regional Indígena del Cauca	Video	Unidad productiva SACHA KIWE-Territorio Ancestral- KITE KIWETIMBÍO CAUCA. - YouTube	1
Cauca	Sitio Web Fundación Universitaria de Popayán	Nota de prensa	https://la.fup.edu.co/comunicacion-social-aportaa-la-marca-indigena-sachakiwe/	1
Cauca	Instagram Comsocialfup		https://www.instagram.com/p/B_N7d_vn9MI/?igshid=MDE2OWE1N2Q=	1
Total publicaciones				11

Fuente: Elaboración propia.

Se observó igualmente la apropiación y el valor agregado del conocimiento indígena en cada producto, desde la marca que tiene un sombrero nasa que representa el padre Sol, donde el tejido es un espiral que representa cada ser; el tejido tiene los colores verde, rojo, blanco y azul que son los de sus colores Nasa así como su eslogan: "Vitalidad ancestral" como se aprecia en la imagen 1.

Imagen 1: Logo de la marca Sacha Kiwe



Fuente: Diseño comunidad Kite Kiwe, Empresa Sacha Kiwe del Territorio Ancestral Indígena Nasa

Además, no solo es la presentación de sus productos, por ejemplo en las ferias, sino la forma de vestir de los indígenas con sus atuendos tradicionales, lo que permite al público una identificación mayor y saber que consume productos saludables, de tradición ancestral que tienen muchos beneficios, además que está llevando a conocer más sobre la moda de lo natural, de volver a las raíces, a lo esencial, sin exceso de químicos ni transgénicos, sino sembrados y transformados bajo el respeto del cuidado de la madre tierra.

10. Discusión y conclusiones

Según el diagnóstico realizado por el Plan Cauca sin Hambre 2009 – 2018, en el departamento del Cauca, la inseguridad alimentaria y nutricional está correlacionada con la carencia de empleo y es más del 50% en la población, especialmente de las zonas rurales que están en condiciones de vulnerabilidad y precariedad.

"Pese a que existen recursos como tierra, agua y mano de obra, hay un mayor índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI) que se suma a la dificultad de producir alimentos suficientes para la región" (Ministerio del Medio Ambiente: 2016).

Según el Dane (2019: 5) en el 2015, el sector agropecuario constituye uno de los renglones que aporta el 10% del total del PIB y da empleo aproximadamente al 46,1% de los ocupados; según el Ministerio de Trabajo (2014: 13), el Cauca no produce alimentos suficientes para su propia población y depende de productos de departamentos cercanos. Otra particularidad, es que las actividades agrícolas se desarrollan sobre la base de un territorio cuya vocación para la agricultura es solo el 12,5% comparado con el 23,9% del territorio que hoy se encuentra cultivado (UPRA, 2015). En las áreas de piedemonte de las cordilleras, donde la vocación es de conservación forestal y en menor medida agroforestal, se aloja la mayor cantidad de población campesina, indígena y afrodescendiente. Estos suelos además de ser sobre-explotados, son suelos de baja o muy baja fertilidad para la producción agropecuaria, lo cual hace más costosa la agricultura (Duarte, 2013: 8).

Por otra parte, la representatividad del café en el PIB, ubica este renglón de la producción como uno de los principales del departamento, convirtiéndolo en el cuarto productor nacional de café, con ingresos de 200 millones de dólares al año (Espinosa, 2014: 9). Si consideramos este aspecto de cara a los desafíos que se deben abordar frente al cambio climático, los cambios en las temperaturas y en la precipitación pueden impactar significativamente la producción y las ganancias para este renglón de la economía y empeorar aún más la situación socioeconómica del departamento.

El panorama planteado por los estudios consultados permite identificar oportunidades de crecimiento para la microempresa Sacha Kiwe, ya que son espacios en donde el surgimiento de este tipo de emprendimientos, posibilita grandes aportes para ser parte de la solución a los desafíos que debe enfrentar nuestra sociedad en los años venideros.

11. Análisis del contexto de marcas en el Cauca

El tema de las marcas como signo distintivo de un producto o grupo de productos, es un tema complejo porque algunas categorías pueden parecer idénticas; sin embargo, existen diferencias desde lo conceptual, jurídico y demás elementos que las integran.

En un ambiente diverso como el nuestro, no solo en biodiversidad sino en cultura y por ende en la forma y procesos de elaboración de productos, dichas diferencias en las categorías de signos distintivos resultan bastante interesantes e importantes.

Hay varios productos colombianos que cuentan con la denominación de origen, y en la categoría de productos agroalimenticios para el departamento del Cauca se ha registrado Café de Cauca, solicitado por la Federación de Cafeteros de Colombia en 2011.

A pesar de que el departamento cuenta con diversas asociaciones que agremian productores y artesanos que elaboran productos de muy alta calidad, la gestión en temas de signo distintivo que proteja la propiedad industrial de dichos productos es muy poca, como se pudo constatar en las bases de datos de la Súper Intendencia de Industria y Comercio.

Sin embargo, para entender la estructura comercial y económica de la región con miras a contextualizar el entorno competitivo y de posicionamiento para la marca Sacha Kiwe, se consultó información en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) y la Cámara de Comercio del Cauca, se tuvo acceso a un registro que muestra que para el año 2018 la dinámica empresarial en el Cauca era la que se muestra en la tabla 11.

Hubo un total de 27 257 unidades productivas entre matrículas y renovaciones, de manera tal que el número de unidades inscritas a la Cámara de Comercio del Cauca, según el tipo de organización para dicho año fue:

Tabla 11: Unidades productivas inscritas ante la Cámara de Comercio del Cauca año 2018

TIPO DE ORGANIZACIÓN	NÚMERO
Persona Natural	20.759
Asociaciones y Fundaciones	2.683
SAS	2675
Sociedad Limitada	385
Cooperativas	323
Sociedad Anónima	315
Empresa Unipersonal	52
Comandita Simple	28
Empresas Asociativas	26
Comandita por Acciones	6
Sociedad Extranjera	3

Fuente: Elaboración propia.

Se presta mayor interés a las asociaciones y fundaciones, las cooperativas y las empresas asociativas. Estableciendo la estadística por tamaño de acuerdo con la inversión en activos totales declarados en los registros de la Cámara de Comercio, se tiene:

Tabla 12: Número de empresas constituidas en el departamento del Cauca

TAMAÑO	No. DE EMPRESAS
Micro	22.930
Pequeña	585
Mediana	130
Grande	81

Fuente: Elaboración propia.

De este grupo de empresas, las que se dedican al sector de la agricultura son 590, a la industria de todo tipo 586 y agroindustria 180. Se resaltan porque son los sectores económicos en los que impactará la marca Sacha Kiwe.

El Cauca tiene un perfil mayoritariamente comercial, es un territorio en donde las asociaciones, fundaciones y cooperativas juegan un papel muy importante en la estructura socioeconómica de crecimiento no estable, pues se caracteriza por tener una economía con muchos altibajos.

Es aquí donde iniciativas empresariales formales como Sacha Kiwe deben ser apoyadas, consolidadas y, de esta manera, crear una senda estable de crecimiento productivo en toda la región.

Cabe destacar que, aunque el informe del año 2019 no se encuentra publicado aún, si se advierte que las unidades productivas prevalecen de manera general en la economía del departamento.

De acuerdo con los registros encontrados hasta el momento no es posible definir la dinámica en cuanto a marcas de estas empresas, ya que al parecer la mayoría de ellas solo tienen un registro asociado a la empresa.

Es de destacar, que teniendo un diagnóstico sobre el entorno y la competencia, se pudo formular una estrategia con un factor diferenciador que permita tener un lugar de innovación y creatividad para dar a conocer la marca, sus productos y empezar a generar un posicionamiento a nivel local y más adelante a nivel regional y nacional.

En el caso de nuestra investigación, la comunidad sabe de antemano lo valiosa que es su labor, pero son conscientes que requieren una mayor formalización de su microempresa, un mejoramiento de la marca y sello distintivo para fortalecer sus procesos de comercialización y llegar a nuevos mercados, además de mejorar la calidad de la presentación de la publicidad. El cultivo de sachá es propio de su cultura, es milenario, lo conocían sus ancestros. Es muy importante porque aporta muchos beneficios para la gente y es muy saludable porque tiene omegas 3, 6 y 9.

En este sentido, el aporte de herramientas digitales para la publicidad de productos que están al nivel de una denominación de origen, significa un gran aporte para visibilizar los procesos de una comunidad como la del resguardo de Kite Kiwe, que pese a las adversidades que han tenido que superar, continúan con el entusiasmo y la esperanza de hacer de su territorio una tierra de paz y de oportunidades para todos.

El proyecto arroja cuatro productos de gran importancia para el desarrollo de la comunidad y para las actividades de investigación de la Fundación Universitaria de Popayán los cuales se representan en el diagnóstico comunitario y de contexto empresarial; Diplomado en posicionamiento de marcas, estrategia de comunicación y marketing digital; la consolidación de la marca Sacha Kiwe como signo distintivo y la estrategia de comunicación y de *marketing*.

Así pues, mediante esta investigación se aportó en la potencialización de la divulgación del sachá inchi como una planta con muchos beneficios para la salud, la creación de un sitio web y su la dinamización de la misma en redes sociales. Como parte esencial de esta estrategia, los integrantes de la comunidad encargados de hacer mercadeo y ventas, iniciaron con la participación masiva y muestra de los productos en ferias a nivel local y regional, y a hacer parte de redes y destacados eventos de emprendimiento para promoción de las economías locales, permitiendo llegar a cautivar nuevos públicos con sus diferentes líneas de productos.

De igual manera, al llevar a la participación y reflexión en torno a su actividad empresarial, permitió a la comunidad generar nuevas propuestas y estrategias repensando su marca, resaltando el origen de los productos como un valor agregado, lo que los llevó a sentirse orgullosos y a tener un mayor arraigo, puesto a que además de contar con un emprendimiento, se está contribuyendo a la recuperación del producto ancestral del fruto del sachá anchi. Asimismo, al recuperar este producto, cultivarlo y producirlo empezaron a empoderarse en temas de mercadotecnia y publicidad.

Por ello, se elaboró un plan de formación con el Diplomado en Estrategias de comercialización de productos, modelos de negocios y *marketing* digital, que impactó no sólo a las comunidades indígenas asentadas, sino que permitió la vinculación de estudiantes tanto de la zona rural del municipio de Tímbio, como de los estudiantes de los semilleros Comunicación y territorio y COMPETIC de la Fundación Universitaria de Popayán, como un proceso de edu-comunicación y de apropiación social para la proyección social.

Dadas las anteriores consideraciones, el desarrollo de la presente investigación garantiza un importante aporte de la academia, jugando un papel significativo en los procesos de desarrollo comunitario de la Región Sur Occidente de Colombia, lo que genera un impacto local. Se contribuyó igualmente a

solucionar una problemática, como es la necesidad de auto sostenibilidad económica y autonomía alimentaria del Resguardo indígena Kite Kiwe, una de las tantas comunidades que ha tenido que vivir los horrores y vejámenes de la guerra en Colombia. También la urgencia del aporte a los estudios en el campo de la investigación de mercados bajo la estrategia de marca territorial, generando conocimiento que permita el aprovechamiento sistemático y objetivo de la información, para futuros procesos.

De igual manera, a la comunidad de Kite Kiwe, el desarrollo de esta propuesta, le garantiza un vínculo trascendental en su proceso de arraigo, pues permite generar una práctica productiva sostenible ya que fortalecerá la comercialización de sus productos, además de contribuir con la sostenibilidad económica, la autonomía alimentaria y el buen vivir.

Por otra parte, hubo un aprendizaje de doble vía que permitió la oportunidad de trabajar colectivamente tanto docentes y estudiantes del Programa de Comunicación Social como de jóvenes del territorio a través del intercambio de conocimientos y saberes. También se abrió la posibilidad de documentar el proceso mediante la creación de un video, de producción de dos programas radiofónicos y de artículos de prensa con las entrevistas de los participantes que permitió tener elementos de memoria para ayudar a sistematizar la experiencia y servir para compartir a las comunidades y al público en general.

Nuestras hipótesis planteadas son que al finalizar este proceso los productores de *sacha inchi* del resguardo Kite Kiwe aumentaron su conocimiento en temas de comunicación y comercialización para hacerle frente a sus emprendimientos, además de que el grupo se encuentra más empoderado con el afianzamiento de capacidades de éxito en el posicionamiento de esta iniciativa productiva. Por otra parte, la experiencia con su proceso de supervivencia y readaptación en su nuevo territorio ancestral después de años de sufrir la violencia en Colombia, les ha generado múltiples potencialidades y estrategias de vida que han sido importantes para su proceso de resistencia social.

12. Referencias bibliográficas

[1] Aranda, Y., & Combariza, J. (2007). Las marcas territoriales como alternativa para la diferenciación de productos rurales. *Agronomía colombiana*, 25(2), 367-376.

[2] Ballesteros, R. H. (2016). Branding. ECOE ediciones.

[3] CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA (2018). Entorno económico del Departamento del Cauca año 2018.

[4] COLCIENCIAS (2014). *El estado de la ciencia en Colombia*. Consultado en <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwigrUXU-hObQAhXGRSYKHxmEAsgQFggrMAI&url=http%3A%2F%2F190.242.114.8%3A8081%2Fjspui%2Fbitstream%2F11146%2F289%2F1%2F219.%2520El%2520estado%2520de%2520la%2520ciencia%2520en%2520colombia.pdf&usq=AFQjCNFzGUA3zUtROkDVPQU2UIBd6FqFww>

[5] DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (2005). Censo General de Colombia. Consultado en <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/poblacion-y-registros-vitales/censos/censo-2005>.

[6] DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (2019). Entrega de resultados población indígena: Censo Nacional de Población y Vivienda CNPV-2018. En file:///C:/Users/52551/Downloads/comunicado-grupos-eticos-2019.pdf (COM-030-PD-001-r-002 V9). Recuperado 3 de agosto de 2022, de <http://www.dane.gov.co/>

[7] Departamento Nacional de Planeación (2013). Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de valor. Bogotá: Dirección de inversiones y finanzas públicas.

[8] DNP-BID (2014). Impactos Económicos del Cambio Climático en Colombia – Síntesis. Bogotá, Colombia.

[9] Duarte, C., & Universidad Pontificia Javeriana- Cali. (2013). Análisis de la posesión territorial y situaciones de tensión interétnica e intercultural en el Departamento del Cauca. Consultado en: http://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field_document_file/analisis_posesion_territorial_-_tensiones_intereticas_e_interculturales_en_el_Cauca_1.pdf

[10] Espinosa, R. (2014). *Posicionamiento de marca, la batalla por tu mente*. Recuperado de FNC, 2013. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Informes de comités departamentales. Por una caficultura competitiva.

- [11] González Fernández-Villavicencio, N. (2015). Qué entendemos por usuario como centro del servicio. Estrategia y táctica en marketing. *El profesional de la información*, 24 (1), 5-13.
- [12] Hoyos Ballesteros, R. (2010). El papel del marketing en las Empresas: misión, objetivos y funciones. *Administración de Empresas*. <http://revistaeidenar.univalle.edu.co/revista/ejemplares/6/i.htm>: Facultad de Ingeniería - Escuela de Ingeniería de los Recursos Naturales y del Ambiente EIDENAR, eidenar@univalle.edu.co, Universidad del Valle, Cali, Colombia 2010.
- [13] Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2016). Decreto 298 del 24 de febrero de 2016 "Por el cual se establece la organización y el funcionamiento del Sistema Nacional de Cambio Climático y se establecen otras disposiciones". Bogotá. Diario Oficial No. 49796 de 24 de febrero de 2016.
- [14] Ministerio de Trabajo (2014). Plan de Empleo para el Cauca. Consultado en: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKewjWzYmDvNTQAhU11CYKHSehDMgQFggbMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mintrabajo.gov.co%2Fcomponent%2Fdocman%2Fdoc_download%2F2737-plan-de-empleo-de-caucacompressed.html&usq=AFQjCNHQav4xD-G9lIZANu27fsf4q6hXA
- [15] Muñoz Balcázar, K. G. & Ordóñez, J. A. (Eds. científicos) (2020). *Se repara el plan de vida, pero no el corazón. Memorias de violencia, éxodo y reconstrucción comunitaria de las víctimas de la masacre de El Naya*. Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali. p.106.
- [16] PLAN CAUCA SIN HAMBRE 2009-2018 (2009). Comité intersectorial de seguridad alimentaria y nutricional del Cauca 2009 Consultado en: http://siteresources.worldbank.org/EXTLACREGTOPNUT/Resources/4160377-1357590589927/8996498-1357590799892/8996560-1357606616456/Accion_Social_2009.pdf
- [17] Ries, A., Trout, J. (2010). *Posicionamiento*. México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A.
- [18] Ries, A., Trout, J. (2018). *Posicionamiento: La batalla por tu mente*. México: McGraw-Hill. Edición especial de vigésimo Aniversario.
- [19] Heredia Sánchez, J. R. (2018). Plan de marketing para incrementar el posicionamiento de marca del Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado Peruano Canadiense de Chiclayo. Perú: Universidad César Vallejo



Dra. Miriam REIS

School of Design, Management and Production Technologies Northern Aveiro University of Aveiro. ID+ Research Institute for Design, Media and Culture. Portugal. miriam@ua.pt.

<https://orcid.org/0000-0002-4342-8838>

Dra. Silvina FÉLIX

School of Design, Management and Production Technologies Northern Aveiro University of Aveiro. ID+ Research Institute for Design, Media and Culture. Portugal. silvinafelix@ua.pt.

<https://orcid.org/0000-0003-3352-8445>

Dra. Soraia ALA

School of Design, Management and Production Technologies Northern Aveiro University of Aveiro. ID+ Research Institute for Design, Media and Culture. Portugal. soraia.ala@ua.pt.

<https://orcid.org/0000-0001-7151-063>

Mejorar la capacidad de comunicación de los estudiantes de diseño de producto fomentando el vínculo entre las empresas y el mundo académico

Improving communication skills of product design students by fostering the link between companies and academia

Resumen

Con el aumento de la competitividad en todos los mercados de trabajo, la realidad no es diferente en el ámbito del diseño. Las empresas valoran cada vez más a los profesionales que se presentan con un perfil diversificado y que poseen varias competencias.

En este sentido, y más concretamente con los estudiantes de diseño de producto, se identificó la necesidad de dotarles de unas competencias básicas de diseño de comunicación, introduciendo así, en la unidad curricular Técnicas de Comunicación, la enseñanza de programas y proyectos relacionados con esta área. La experiencia ya vivida en esta escuela nos permitió darnos cuenta de que los proyectos realizados en colaboración con empresas suscitan un mayor compromiso por parte de los estudiantes, principalmente porque reconocen la importancia y visibilidad que puede representar para un recién graduado. Este artículo describe un estudio de caso de un proyecto de ilustración con estudiantes de diseño de productos, desarrollado durante tres años escolares consecutivos, y que fue propuesto por una empresa internacional de comercialización de papel. El trabajo consistió en desarrollar ilustraciones para cada mes, para el calendario que se produce

Abstract

With the increase in competitiveness in all job markets, the reality is no different in design area. Companies increasingly value professionals who present themselves with a diversified profile and hold various competencies.

In this sense, more specifically with product design students, the need to provide them with some basic communication design skills was identified, thus introducing, in the curricular unit Communication Techniques, the teaching of software and projects related to this area. The experience already lived in this school, allowed us to realize that the projects carried out in partnership with companies raise a greater commitment from students, mainly because they recognize the importance and visibility that it can represent for a recent graduate. This article describes a case study of an illustration project with product design students, developed for three consecutive school years, and which was proposed by an international paper merchandising company. The work consisted in developing illustrations for each month, for the calendar produced annually, making the most of the raw material that the company commercializes and obeying a general guiding theme and another more

anualmente, aprovechando la materia prima que la empresa comercializa y obedeciendo a un tema rector general y otro más específico para cada uno de los meses. A este briefing se sumó la ejecución de la ilustración utilizando un software de dibujo vectorial y siguiendo una metodología propuesta por los profesores. Finalmente, las ilustraciones fueron enviadas con una memoria descriptiva y, posteriormente, seleccionadas por la empresa para ser incorporadas al calendario final. Los resultados presentados mostraron una clara evolución en el campo de la representación gráfica y conceptual por parte de estos alumnos.

Palabras clave

Diseño de comunicación, academia, colaboración con una empresa, ilustración

specific one for each of the months. Added to this brief was the execution of the illustration using vectorial drawing software and following a methodology proposed by the teachers. In the end, the illustrations were sent with a descriptive memory and, later, selected by the company to be incorporated into the final calendar. The results presented showed a clear evolution in the field of graphic and conceptual representation by these students.

Keywords

Communication design, academy, partnership with a company, illustration

1. Introduction

The increase in competitiveness in the labour markets, in different areas, has led to the search for differentiation and the development of skills adjusted to the needs of companies. These are global changes that place on Higher Education the responsibility to offer/design courses that prepare students for future challenges. As far as the area of design is concerned, this reality is no different. Companies are increasingly favouring professionals who have a versatile, proactive profile and who can respond to problems in the different areas of design.

The gap between the skills requested by companies and the curricula taught in higher education institutions has been narrowing, essentially due to the involvement of companies in the academic context that have allowed to identify gaps, get feedback, and make informed decisions to find "new Skill-Set desired by the industry" (Kumar, 2022, p. 435).

The need for rapprochement has been having repercussions at the higher education level that, to respond, has created more synergies between universities and companies translating into more "real" projects where students can train their practice. Generally, it is said that universities provide the scientific basis for technological development, however, according to some authors, the impact of the link between universities and companies is difficult to measure and, still, there is little empirical evidence about the repercussions of this involvement in the inventive performance of companies (Dornbusch & Neuhäusler, 2015). However, others claim that industrial innovation clearly benefits from research and development conducted in departments and laboratories in all types of universities (Lantada et al, 2013).

Particularly in university-industry collaborations, the often-tacit nature of advanced scientific and technological knowledge makes relationship-based interactions highly relevant. The benefits are not only for students who can see their work published, shared, and recognised, but also for businesses who, it is known, with the use of design in the service of innovation can accelerate economic growth (Innovate UK, 2015).

It is considered, as stated in Evans & Spruce, that "Design education and industry can benefit greatly from collaboration" (2005, p. 459). In other words, collaborations between academia and industry can be an effective way to build capabilities and generate value in design innovation (Cosco & Garaj, 2020). In this sense, in recent years, collaborative projects have been implemented between companies and the university, in the different curricular units of Product Design and Development. These projects have been proposed by companies, in some cases at the request of the university, and developed and monitored by teachers in the classroom, while others are inserted in a curricular unit belonging to the 3rd year of the degree and are developed directly in a business context.

Through the contact that has been established between the university and several companies, more specifically in cases where students do internships, it was identified the need to provide students with basic communication design skills, including knowledge of vector drawing software, which allows them to have a more graphic and illustrative approach, and a strengthening of their ability to interpret and translate an idea into a more appealing format.

This article describes the work developed by the students of the 3rd year of Product Design and Technology, of the Aveiro North School of the University of Aveiro, proposed by Inapa company, intending to demonstrate the collaboration between industry and academia, within the scope of design.

INAPA is a leading paper merchant, which has been developing, with several schools in the Iberian Peninsula in the area of design, since 2019, a thematic calendar whose main goal is the dissemination of its services and commercialized papers. With an average of 10 partner schools per year, this project, while adding value to the company's raw material, allows the international dissemination of the schools and gives greater visibility to the work done by the students.

2. Project Brief

The brief, for the development of this project, was presented informally by representatives of the company Inapa, which, throughout the school semester, remained always contactable to clarify any questions that might arise to students. The project, despite having been developed, so far, in three academic years, had a similar general brief, and in this sense, it was considered as one. This, as in design projects, was a fundamental document, guiding, for the conception of this work. According to Wigan (2009) "Concise and detailed preparatory instructions given to the illustrator providing relevant information on the objective of the commission. In the highly competitive world of illustration, the ability to interpret the brief is as fundamental as convincing drawing, strong ideas and design skills." (p.53).

Every new product must start from an intention, which must be delimited by a wide variety of requirements, guiding the focus for the development of that product. The brief, simplifying, is a set of ideas that enables the work team to understand and measure the project. In it, it is specified which product will be developed, for whom it is intended, and the resources needed for its production.

The request made, by the company, was to develop illustrations for each month and cover, for its annual calendar, making the most of the raw material that the company sells and obeying a general theme and a more specific one for each month. For the leading European distributor of paper, packaging and visual communication, this Iberian project "blends a passion for paper, the art of printing and creative ingenuity. It also aims to make future designers aware of our papers and our value, so that they can see us as a reference in the market". The work is proposed annually to partner institutions, higher education schools in Portugal and Spain where design courses are taught, with curricular units that allow creative work in the field of illustration.

When preparing this work, students should think of the illustration, not only in terms of drawing, but also in its representation on the selected raw material and its reproduction. In this sense they must select a paper, printing technique and finish that exists in the company's catalogues under the premise that the aim of the calendar is to be original, both in the conception of the idea and in its production. In the words of Inapa's marketing director, the illustration "should be original and the more creative the better.

2.1 Theme for 2019/20 "Books are dreams... dream with Inapa"

In the academic year 2019/20, the company launched "Books are dreams... dream with Inapa as a general theme to work on, and this concept had to be represented on the cover. The months corresponded to several books of world literature, as follows: January - Don Quixote de la Mancha (Miguel de Cervantes); February - The Little Prince (Antoine de Saint-Exupéry); March - The Portrait of Dorian Gray (Oscar Wilde); April - Harry Potter (J. K. Rowling); May - Da Vinci Code (Dan Brown); June - Perfume (Patrick Süskind); July - The Alchemist (Paulo Coelho); August - A Confederacy of Dunces (John Kennedy Toole); September - Christmas Carol (Charles Dickens); October - Alice's Adventures in Wonderland (Lewis Carroll); November - The Name of the Rose (Umberto Eco) and December - Blindness (José Saramago).

2.2 Theme for 2020/21 "Inapa's 12 World Wonders"

In the academic year 2020/21, the Inapa company launched, as theme to work, the motto "Inapa's 12 World Wonders", and this concept had to be represented on the cover. The months corresponded to wonders of the world selected by the company, being them: January - Vianden Castle (Luxembourg); February - Brandenburg Gate (Germany); March - Monument of the Unknown Soldier (Angola); April - Atomium (Belgium); May - La Alhambra (Spain); June - Palace of Pena (Portugal); July - Coliseum (Italy); August - St. Basil's Cathedral (Russia); September - The Kinderdijk Mills (Holland); October - Terracotta Warriors (China); November - The Blue Mosque (Turkey) and December - Eiffel Tower (France).

2.3. Theme for 2021/22 "Designing Fantasies "

For 2023 calendar, the theme presented by Inapa company was "Designing Fantasies" which had, as in previous years, to be generally represented on the cover. For each of the months the following "fantasies" were proposed: January – envelopes Kim Kardashian's new product; February - Cinderella's shoebox; March - Freddy Krueger business card; April - "Bee's Nest" stand to promote the Aquaman movie; May - Beauty and the Beast wedding invitation; June - Fiona's (Shrek) perfume packaging; July - Minions' clothing label; August - Viscom signage at the Chocolate Factory; September - Astérix & Obélix magic potion cup and label; October - Star Wars restaurant menu; November - Republic of Gilead (Handmaid's tale) promotional poster and finally December - Santa Claus' Christmas card.

3. Methodology

The illustrations developed in this collaborative project and described in this article were developed in the curricular unit (CU) Communication Techniques of the 3rd year of the Degree in Product Design and Technology, of the Escola Superior Aveiro Norte of the University of Aveiro, since the academic year 2019/2020, for three consecutive years in different classes. This curricular unit is taught since 2007/2008 academic year, but the work presented here, being the result of a partnership between ESAN and a company (Inapa) only began to be explored in the academic year referred. As part of a degree in product design, the curricular unit of Communication Techniques intends that the student has an initial contact with the discipline of communication design and with visual representation techniques and understands its importance and added value in the product development process for a subsequent dissemination.

The work proposed by Inapa, from the school year 2019-2020 intends to meet the remaining learning objectives of the course, namely the ability to apply visual communication and representation techniques, to understand the graphic language and its elements and the ability to apply graphic elements in different media. In order to conciliate with the company's project planning, the practical work is done in the first 8 weeks of the academic semester, which allows the company to manage the following phases: selection; gathering the necessary materials; printing and divulgation/promotion of the project.

The work consisted in elaborating a calendar composed of 12 illustrations representing the months of the year and an illustration for the calendar cover where the proposed theme for that year should stand out. In the first year, the proposed theme was "Books are dreams... dream with Inapa", a contribution to encourage the reading of remarkable works by internationally renowned writers. The following year, the company defined 12 wonders to represent the 12 months entitled "Inapa's 12 World Wonders", and in the third collaboration, Inapa presented the theme "Designing Fantasies". Although the themes of the calendars were different, the creative process was similar for the three project years.

In the three years of partnership with ESAN, the project brief was presented to students and teachers by the marketing director of Inapa, or someone on her behalf, in the first class of the semester. After the challenge was launched to the students, the allocation of the months was done by lottery and sought to ensure, at the end of the work, the representation of the 12 months and the cover. After the themes assigned to each month of the calendar were distributed to the class, the students began their creative process. The students had to interpret the company's request with the final aim of translating it into a vector illustration, representative of the theme.

In search of inspiration, the students started gathering information online about the theme in order to acquire more in-depth knowledge and generate ideas for a graphic composition that would best illustrate the story to communicate. To communicate and get message across, "research and immersion in the subject matter are also required in order to pitch the message effectively to a target audience" (Wigan, 2009, p.53).

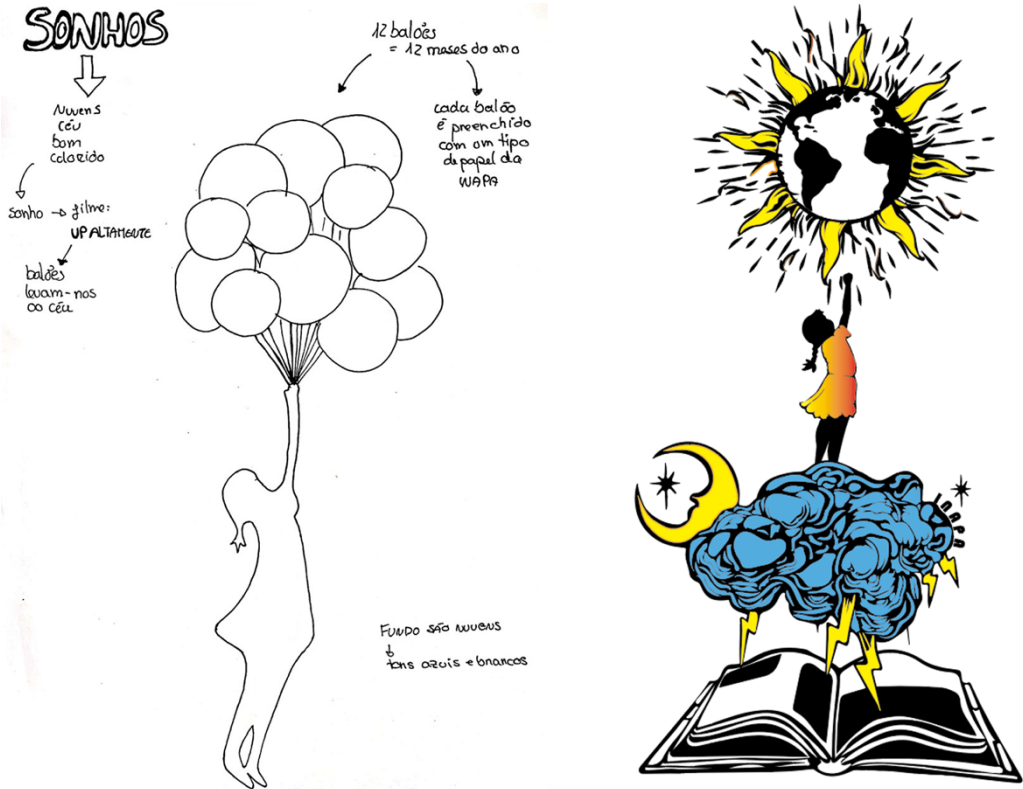
Considering that one of the objectives of the Communication Techniques course is to "apply image processing and vector drawing tools", the illustration had to be developed using vector drawing tools, in this case Affinity Designer was used. In this initial phase of the work it was also necessary for the students to learn the software. Due to the inexperience with the software, it was suggested by the teachers, the elaboration of a draft in paper of the final composition to serve as work base in the vectorization. In this way, they presented concepts developed analogically, with the purpose of discussing them with the teachers before their passage to a digital vectorial format. The development of the work was accompanied weekly by the teachers, both with academic qualifications and professional experience in communication design.

The concept of the illustration evolved in response to the requests and suggestions for improvement proposed by the teachers. To enhance creativity, to obtain high quality work in terms of elaboration and originality, subjectivity was encouraged, the construction of a drawing with a literal language, "stuck" to the most obvious ideas related to the themes. In parallel to the illustration, the students consulted the paper catalogs sold by the company, to select a paper type and finish that would improve the illustration.

At the end of the project, the students sent the final illustration to the company, accompanied by a descriptive and justifying memory, with the objective of helping the understanding of the idea of the illustration. In addition to mentioning the concept and where they based themselves to transmit it, it also mentioned the most appropriate papers, printing techniques and finishes that best favoured their design.

The projects had an average duration of 8 weeks and allowed the application of guiding principles and representation techniques that enhanced a more effective visual communication of ideas.

Figure 1: Example of student's work progress. On the left side the first draft and on the right side, the final illustration.



3.1. Collecting data

During the project, in the different academic years, data was collected through the intermediate presentations that the students made during classes, as well as through the deliveries they made. The final presentation to the company, although it did not take place in the last year of the project, was always very useful for the improvement of this work in the following year, and those involved, on behalf of INAPA, made individual comments on each illustration presented to them.

In each academic year, after we knew the results of the company's selection, the selected students were interviewed.

Finally, an interview was made with the project coordinator and Marketing Director at INAPA Spain & Portugal, which allowed us to get to know some of the aspects that are mentioned here, namely, the company's expectations regarding the students' work.

4. From illustration

About the illustration, because it was the request in this project, some considerations that served as a basis and guidance for the development of the illustration over the 3 years are presented in this article.

The illustration, being a pictorial representation intended to complement, adorn or help clarify something in the text, also has a pedagogical character, i.e., it is exactly as it comes from its etymological root, "to bring light to a work" (Maia, 2002 as cited in Reis, 2010). Ferrer (2004) states that the act of illustrating also means to illuminate something and, for the author, illustration is at its fullest when it allows different readings and does not only repeat the text. In this perspective, the illustrator has a key role in the transmission of his own vision of things since he is also the author, and therefore also responsible for the work. Nowadays, illustration is an essential element in visual communication, with unlimited creative potential, freeing imagination, and communication (Wiedemann, 2005). As Zeegens states, illustration is not straightforward. It is not easy to describe or classify, to assign a role or to determine. Illustration is neither art nor graphic design, so what exactly is it? (2009, p.6).

Besides the aforementioned, in the scope of the representation and consequently of the communication, illustration becomes much more concrete than the written verbal code which, in this dimension, it could be said to have an abstract form and more difficult to understand. The illustration has universal recognition, is more easily intelligible than the written code and can be understood by most people, with the exception of some representations of cultural and ethnic nature. But pictorial understanding and comprehension of visual narrative requires learning the code, and this learning will be socially constructed through one's experiences. Illustration leads to interpretative processes and reinforces the capacity for meaning. Adding to the functions already mentioned, illustration can also "play", persuade, emphasize, punctuate, and serve as a reverie to creative reading. As Lopes (2005, p.49) states, " due to its complexity, the image imprints itself on the imaginary and therefore persists. It is an object of almost immediate memorization and contains within itself a formal richness that transcends its narrative significance. Therein lies its magic."

Illustration is one of the most immediate forms of visual communication (Zeegen, 2009, p.6). Drawing allows structuring visual thinking and through it, we can transform, create, investigate, construct and communicate. Illustration is constantly crossing boundaries between disciplines and breaking traditions, one of its main goals being to surprise the audience and true to the concept that it is not at all straightforward, it should not be linear, giving room for different interpretations. As stated in Wigan (2009) illustrations visually communicate content for reproduction in imaginative, distinctive, and highly personal ways while solving problems, decorating, entertaining, embellishing, commenting, informing, inspiring, explaining, educating, provoking, seducing, enchanting and telling stories. He adds that it is a vital, dynamic, and contemporary medium of expression, interpretation, and communication which conveys ideas and messages with compelling images created in any medium. Illustrators can play with signs, ambiguous meanings, and visual allusions to create coherence through the use of metaphors. Visual metaphors create connections between items that are distinctly different in order to convey an idea.

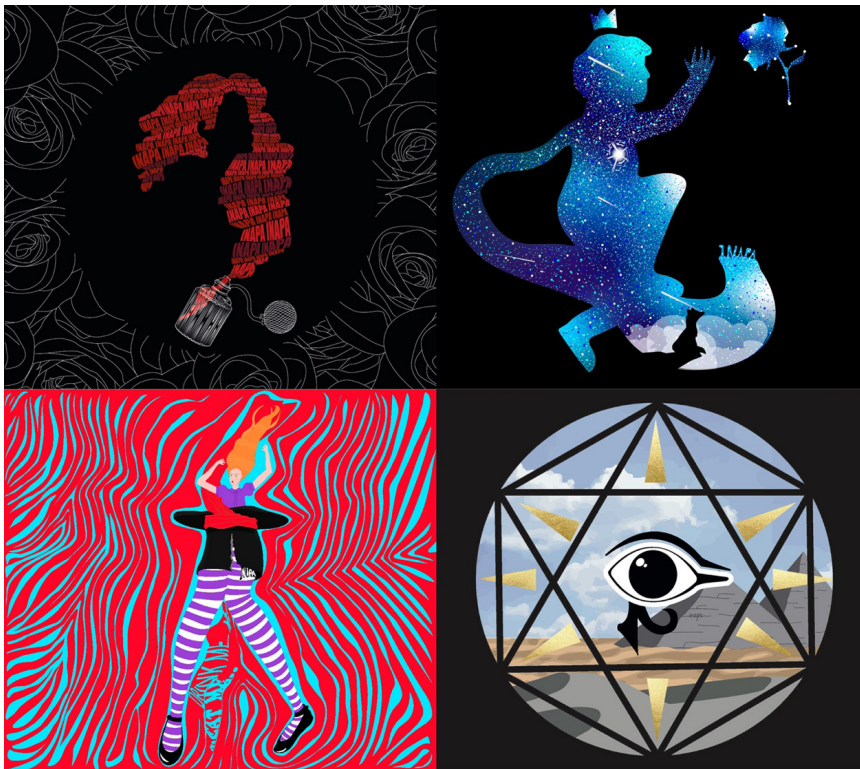
5. Final results

As results, we present not only the illustrations selected by the company to be part of its calendar, but also some examples of student responses to the first two years' requests. For confidentiality reasons, the illustrations developed for the 2023 calendar cannot be presented yet.

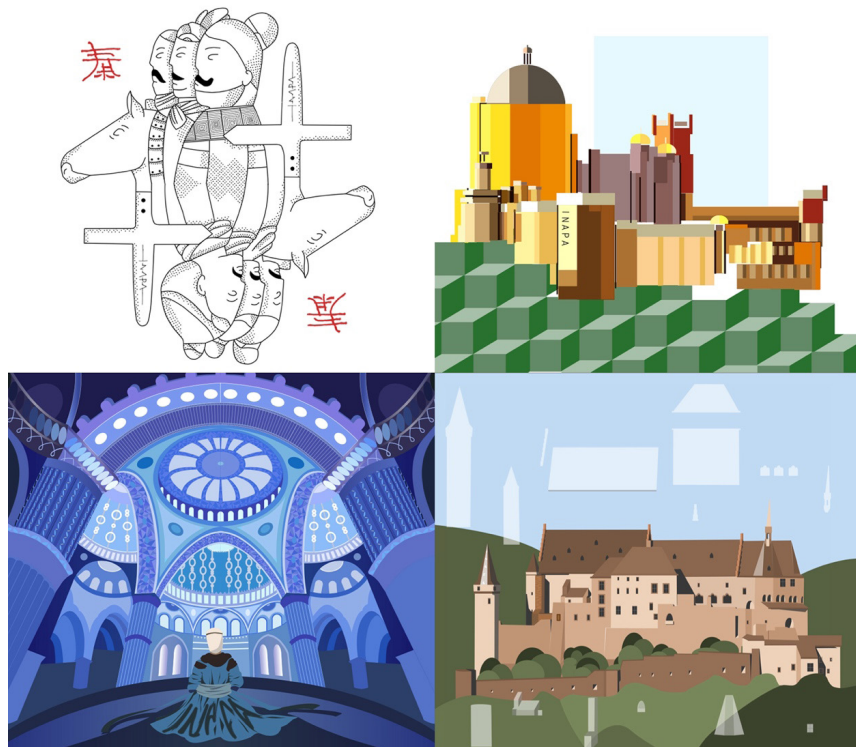
A total of 90 illustrations were developed by the students who attended the course between 2019 and 2022 academic years (26 in the 2019/20 academic year, 34 in the 2020/21 academic year and 30 in the 2021/22 academic year).

We highlight some illustrations that we consider to have responded adequately to a specificity of the Inapa brief - the insertion of the word Inapa in the illustration. This should be part of the created narrative, being as integrated as possible, but without being too prominent or immediately perceptible so that the people who would later observe the illustrations would spend some time contemplating. The idea was that it would become a kind of game in which people would have to find the word and then move on to the next illustration. This was one of the aspects worked on with the students in class during the development of the project.

Figures 2, 3, 4 e 5: illustrations of 2019/20 theme “Books are dreams... dream with Inapa”



Figures 6, 7, 8 and 9: illustrations of 2020/21 theme “Inapa’s 12 World Wonders”



Figures 10, 11, 12 and 13: On the left, the selected vector illustrations to 2019/2020 theme, and on the right the illustrations printed on the 2021 calendar



Figures 14 and 15: The selected illustration relating to the 2020/2021 theme and printed on the 2022 calendar



5.1 Selected students' perceptions about the illustration work

After 3 years of this collaborative project between company and university, we interviewed two students whose illustrations were part of the 2021 calendar, and the student selected for the 2022 edition. The interview with the students aimed to understand how the calendar project more focused on communication design (1) contributed to the learning of concepts and principles related to communication design as product design students, and (2) contributed to the enhancement of their professional curriculum as designers. To reflect on their personal experience and find suggestions for improvement for the next ones, the questions tried to recognize (1) what had been the greatest challenges in the development of the work and (2) what they had most enjoyed doing.

From the answers given, the recognition of the curriculum enhancement as a designer stands out, allowing the acquisition of technical skills in another area of Design. "This project enriched the professional curriculum because it is another area represented in the curriculum not only product design, but also communication design which in a way is useful for me design student because I learned new tools and new ways of communicating".

The fact that their work is selected to be part of a project with a strong dissemination and visibility contributes to a greater confidence and security in the quality of the work presented: "(...) I really learned that after all I am able to create something with content and that it is appreciated, and in a way we gain a boost of confidence, and makes us want to continue to explore this dimension of design". This thought is reinforced by the following year student: "With the result of this work I feel I have gained more security in the development of new projects, putting more confidence in myself in the outcome of each one."

The integration in an academic context, a project proposed by a company required the student a greater commitment to the work: "(...) and the fact that it is a company makes the responsibility greater, (...)".

As major challenges and difficulties they identified finding the final concept for the illustration that could communicate the intended message: "(...) was to establish the final concept, which is one of the most important points, telling the story through an image is quite challenging, so it took me longer to decide what to incorporate, and how I would do it so that the story would still be present (...)". Another student also mentioned "trying to make the illustration bring together various details that together represent the book effectively."

However, the work was rewarding and the results pleased the students and especially the company that provided this opportunity: "Another part I liked about the work was the final result, because it was gratifying to be able to indirectly represent the "wonder" and realize that people can understand what I tried to convey, without the need to illustrate the monument and itself."

6. Closing thoughts

This study aims to describe the experience of collaboration between 3rd year students of the degree in Product Design and Technology of ESAN, from the curricular unit Communication Techniques and Inapa. Although the students showed a lack of initial knowledge in communication design, both in terms of software and the interpretation of an idea and translation of a concept into an illustration, the results showed a significant evolution. Since the learning of the software occurred simultaneously with the execution of the project, in some situations, the poor command of the vector drawing tool made it impossible to design graphic solutions idealised and represented on paper.

Although all illustrations were executed in vector drawing software, it was encouraged by the teachers that students seek their identity at the drawing level, which could be more realistic or abstract, but organic or geometric. However, it was noted that the poor command of the tool and the need to teach simultaneously with the project's conception, made students resort, for the most part, to the vectorization of photographic images, not exploring their more identity side. Even so, as each theme was worked on by several students, the subjectivity of each student's interpretation and the translation of their personal experiences was noted.

It should be noted that illustration as a communication tool, in this case in response to a request from a company, can increase the interpretation and communication skills of a product design student. And in this sense, it is considered that the integration of projects from companies in curricular units helps to enhance the commitment and participation of students in the proposed projects with effective results. These collaborations contribute to the personal and curricular valorisation of the students and this university-company connection should produce tangible benefits for all parties. From an academic point of view, this type of challenge allows students to get in touch with a "real project". But it also ensures a more targeted and up-to-date education in relation to the market's needs.

Finally, it is understood that the relationship of a paper trading company and environmental issues can be complex and controversial, as far as ecological sustainability is concerned. However, this artifact (calendar) proved to be an opportunity to promote the brand with sustainable production, as the final product is less likely to become waste even after the end of the "shelf life" period. Adding value to a product through its graphic quality and its unique character, allows a finite product, with a 12-month shelf life, to become a symbolic product to be preserved, contributing to an increase in its life cycle. The schools, as they are represented in this artefact, and knowing that it is produced in a limited series, feel a greater connection, for a longer time. In this sense, we can speak of environmental sustainability through a unique and desired product.

7. References

- [1] Cosco, G., & Garaj, V. (2020). The Practice of Design Innovation in the Academic Context: The Project Portfolio by Brunel Design.
- [2] Dornbusch, F., & Neuhäusler, P. (2015). Composition of inventor teams and technological progress—The role of collaboration between academia and industry. *Research Policy*, 44(7), 1360-1375.
- [3] Evans, M., & Spruce, J. (2005). Knowledge networks: Collaboration between industry and academic in design. *Crossing Design Boundaries* (Rogers, P., Brodhurst, L. and Hepburn, D. eds., Taylor & Francis, London, 2005), 459-464.
- [4] Ferrer, Vicente (2004). "Tertúlia" in *Ilustração Portuguesa 2004*. Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa e Bedeteca de Lisboa.
- [5] Innovate UK (2015). Design in *Innovation Strategy 2015-2019*. <https://tinyurl.com/yxy7oeta>
- [6] Kumar, V., & Rewari, M. (2022). A Responsible Approach to Higher Education Curriculum Design. *International Journal of Educational Reform*, 31(4), 422-441.
- [7] Lantada, A. D., Morgado, P. L., Muñoz-Guijosa, J. M., Sanz, J. L. M., Otero, J. E., García, J. M., ... & Ochoa, E. (2013). Study of collaboration activities between academia and industry for improving the teaching-learning process. *International Journal of Engineering Education*, 29(5), 1059-1067.
- [8] Lopes, Susana (2005). *Maria Keil, um caso particular da ilustração portuguesa, vol. 1* (dissertação de mestrado apresentada na Univ. do Minho - Instituto de Estudos da Criança, Julho de 2005). Universidade do Minho, Braga.
- [9] Reis, Miriam (2010). *Um livro vivo: transposição para a web do livro para crianças Histórias de pretos e de brancos* [Master's thesis, Universidade de Aveiro] Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <https://ria.ua.pt/handle/10773/1246>
- [10] Wiedemann, Julius (ed.) (2005). *illustration now*. Koln: Taschen.
- [11] Wigan, M. (2009). *The visual dictionary of illustration*. Ava Publishing.
- [12] Zeegen, Lawrence (2009). *What is Illustration?* Londres: Rockport Publishers.

Acknowledgement

We would like to thank all the students for their commitment to this project. We thank Inapa company for keeping this project alive even during COVID-19 pandemic. We thank Maria Altí Ortiz, Marketing Director at Inapa Spain & Portugal for inviting ESAN-UA to join this project, and collaborators Carmo Cardoso and Patrícia Pires. We also thank to ID+ Research Institute for Design, Media and Culture for the financial support. This work is financed by national funds through the FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., under the scope of the project UIDB/04057/2020.



Dra. Mariana Oller Alonso

Universidad de Murcia. España. marianaolleralonso@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-2190-0617>

Crisis y responsabilidad social corporativa en la industria del mármol: comarca del Almanzora

Crisis and corporate social responsibility in the marble industry: the Region of Almanzora

Resumen

El compromiso de desarrollo integral adquirido por la industria mineral del mármol en la comarca del Almanzora (Almería, España) con la comunidad en la que se ubica sigue siendo una asignatura pendiente en plena crisis provocada por la COVID-19. Además de la propia responsabilidad social y medioambiental que se le presume, su capacidad de innovación y ajuste a las coyunturas críticas está vinculada directamente con su obligación ética y moral a la hora de implementar acciones dirigidas a mitigar los daños provocados por la inestable situación económica, política, social y sanitaria de la sociedad en la que prospera. Con la intención de conocer las estrategias de responsabilidad social corporativa (RSC) puestas en marcha por las empresas del mármol del Almanzora (Almería, España) en plena crisis de la COVID-19, se llevó a cabo un estudio cualitativo -basado en cinco entrevistas semiestructuradas cara a cara a los principales responsables de las empresas más representativas del sector- en esta región durante el segundo semestre de 2020. De acuerdo con los resultados del estudio, a pesar de la larga experiencia de estos empresarios en la superación de crisis de diversa índole acontecidas durante las últimas cuatro décadas, en especial la crisis económica de 2008 y la actual provocada por el COVID-19, no existe una cultura empresarial en esta comarca con capacidad operativa para establecer la RSC como pilar de su actividad económica en este periodo de profunda crisis más allá de los propios intereses comerciales de las empresas a nivel individual.

Palabras clave

Crisis; comarca del Almanzora; COVID-19; industria del mármol; RSC

Abstract

The commitment to comprehensive development acquired by the marble mineral industry in the Almanzora region (Almería, Spain) with the community in which it is located continues to be a pending issue in the midst of the crisis caused by COVID-19. In addition to its presumed social and environmental responsibility, its ability to innovate and adjust to critical situations is directly linked to its ethical and moral obligation when implementing actions aimed at mitigating the damage caused by the unstable economic situation, political, social and health of the society in which it prospers. With the intention of learning about the corporate social responsibility (CSR) strategies implemented by the Almanzora marble companies (Almería, Spain) in the midst of the COVID-19 crisis, a qualitative study was carried out -based on five interviews face-to-face semi-structured meetings with the main managers of the most representative companies in the sector- in this region during the second half of 2020. According to the results of the study, despite the long experience of these entrepreneurs in overcoming crises of various events that have occurred over the last four decades, especially the economic crisis of 2008 and the current one caused by COVID-19, there is no business culture in this region with the operational capacity to establish CSR as a pillar of its economic activity in this period of profound crisis beyond the commercial interests of individual companies.

Keywords

Crisis; Almanzora region; COVID-19; marble industry; corporate social responsibility (CSR)

1. Introducción

En este capítulo se expone el análisis de la responsabilidad social corporativa (RSC) en las empresas del mármol de la comarca del Almanzora (Almería, España). En una época de profunda crisis como el actual, el déficit del sector empresarial del mármol en esta comarca se incentiva aún más debido a un modelo comunicativo deficitario y obsoleto que impide –o, al menos, dificulta– el establecimiento de una relación fluida entre las empresas y los *stakeholders*, instituciones públicas y clientes. Una situación de desajuste que, reforzada por la situación de crisis sostenida, está llevando a acumular pérdidas al sector año tras año. Por ello, buscar estrategias económicas y comunicacionales innovadoras en materia de RSC ofrecerá a la industria del mármol la posibilidad de alternativas de negocio más rentables y comprometidas con la comunidad.

La Comarca del Almanzora, a pesar de ser una de las regiones de mayor actividad económica de Almería, donde se ha llegado a las 5.000 toneladas por trabajador y a las 25.000 por explotación a mediados de la primera década del siglo XXI, no ha podido evitar el azote de las crisis económicas de las dos últimas décadas del pasado siglo y, fundamentalmente, la de 2008 y la actual crisis sanitaria que estamos viviendo desde 2020. La crisis económica de 2008 provocó la desaparición definitiva de 116 empresas en la comarca entre 2007 y 2012, sobre todo las de artesanía tradicional y pequeño empresario, y la paralización de un número importante de canteras por la falta de financiación para acometer el elevado coste de extracción (Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo y AEMA, 2013)^[1]. Una crisis que golpeó duramente a un sector acostumbrado a "lo tradicional". La actual crisis del COVID-19 no supone, precisamente, un bálsamo a una situación ya de por sí delicada.

En este contexto de alarma y crisis sanitaria, social y económica provocada por el COVID-19, los consumidores esperan que las empresas y las organizaciones actúen de una forma responsable y comprometida. De ahí que consideremos que la apuesta basada en modelos de economía circular y prácticas empresariales responsables y éticas en el sector del mármol ayude a generar confianza y valor agregado a las marcas corporativas, tanto PYME como grandes empresas, de la comarca del Almanzora.

A partir del trabajo de campo realizado durante el último trimestre de 2020 y un profundo estudio teórico/administrativo de la documentación existente en el campo de la RSC y la industria del mármol, tanto en la comarca del Almanzora como en el resto del país, se ha analizado la situación del sector minero de esta región y del nivel de implementación de estrategias de RSC por parte de los empresarios. Las principales preguntas que planteamos en este estudio son:

P1. ¿Cómo evaluar la implementación de estrategias relativas a la responsabilidad social corporativa (RSC) en las empresas privadas del sector del mármol ubicadas en la comarca del Almanzora (Almería, España) en épocas de crisis?

P2. ¿Qué relación existe entre la implementación de los planes de RSC y las estrategias de comunicación integral en los últimos periodos de crisis en las empresas privadas del sector del mármol ubicadas en la comarca del Almanzora (Almería, España)?

P3. ¿Cuál es el impacto de la COVID-19 en la aplicación de estrategias de RSC y comunicación integral para el sostenimiento de las empresas privadas del sector del mármol ubicadas en la comarca del Almanzora (Almería, España)?

1.1. Efecto de las crisis en la responsabilidad social corporativa de la industria del mármol

La industria minera enfrenta nuevos retos de futuro, donde el desarrollo sostenible, las iniciativas de RSC, el capital humano y las relaciones con la comunidad juegan un papel fundamental (Vintró y Comajuncosa; 2009). Estas interrelaciones deben ser entendidas como algo más que un requisito a cumplir, sustentándose en unos principios mineros capaces de satisfacer las exigencias de la sociedad en materia medioambiental –yendo un paso más allá de la obligación de cumplir con la ley– en temas concretos como el reasentamiento, los derechos laborales, el acceso a mecanismos de reclamación, el género, el cierre de minas, la recuperación de espacios naturales, la reducción de la contaminación y los residuos, entre otros.

Implementar estos principios contaría con el respaldo de los análisis de validación gremiales, públicos y sociales a nivel de yacimiento o mina, garantizando la credibilidad, divulgación y publicación de informes transparentes por parte del sector. Los impactos sociales y ambientales generados por el proyecto minero deben ser considerados en las iniciativas de RSC debido a su carácter determinante sobre los habitantes locales y los hábitats circundantes. Por lo que los accionistas/empresarios locales deben tener presente en todo momento que mantienen conexiones directas con la comunidad, los ciudadanos y otras organizaciones a través de sus negocios, contribuyendo a su desarrollo económico y social (Kuo y Mean; 2012).

El Consejo Internacional de Minería y Metales (*International Council on Mining and Metals, ICMM: 2020*)^[2] viene reconociendo desde hace mucho tiempo que la economía no debe prosperar cuando es a costa de las personas o del planeta, promoviendo el desarrollo sostenible de la minería como fuente de ventaja competitiva. Influenciado por estos antecedentes, el sector minero de la comarca del Almorzora juega hoy un papel fundamental en dicha región. En la actualidad, este se encuentra en un proceso crítico de reestructuración en el que conviven tendencias que ya no son rentables ni viables con el surgimiento de nuevas fórmulas y estrategias empresariales, las mismas que apuestan por la relación calidad/precio del producto con base en la materia prima y el contexto en el que se ubica.

La conjunción de estos procesos abre la puerta a la posibilidad de recuperación a través de la apuesta por la actualización y adecuación de los perfiles de los nuevos empresarios, surgidos por las urgencias creadas tras la crisis económica (2008-2018), el periodo de estabilización (2018-2020) y la entrada a la crisis sanitaria de tinte global a principios de 2020. De ahí que sea fundamental aprender de los errores previos, de despojarse de los vicios adquiridos y de buscar un posicionamiento óptimo dentro de un mercado del mármol cada vez más diversificado, especializado y glocal –local, regional, nacional e internacional–.

Las apuestas empresariales en alza en los últimos años buscan generar y participar de una economía circular, con la intención de reducir el consumo desequilibrado de recursos y la optimización de los desechos. El reto está en el modo de hallar un modelo económico eficaz, eficiente y rentable en conjunción a la recuperación de espacios degradados y la eliminación de los sobrecostos en el tratamiento de residuos. La extracción de recursos mineros genera una alteración entre la situación del medioambiente antes de iniciar la explotación y la situación durante o tras la finalización de sus actividades, así como sobre los modos de vida y la economía de la zona en la que se implanta. El efecto de la actividad económica del sector minero en el ámbito de la gestión ética y sostenible se han situado en el punto de mira de muchos grupos de interés, donde la empresa minera se enfrenta a nuevos desafíos de futuro (Törey, 2004).

Con respecto a la gestión de la RSC por parte de las empresas privadas mineras, la Junta de Andalucía, como administrador competente en la gestión del dominio público minero, tiene un interés manifiesto en la investigación y explotación de los recursos minerales y en que estas actividades se realicen de forma eficiente, sostenible y segura dada su repercusión en el agua, el suelo, la atmósfera, la fauna, la flora, el paisaje y los ecosistemas en general; reforzando la cualificación y seguridad del sector minero y poniendo este recurso al servicio de la generación de la actividad y empleo en Andalucía (web s/n)^[3].

Según el reciente informe de Extenda (2020)^[4], Agencia Andaluza de promoción exterior, entidad dependiente de la Consejería de la Presidencia, Administración pública e Interior, durante el primer trimestre de 2020 Andalucía ha marcado un nuevo récord en ventas de piedra natural y sus derivados en el exterior. La comunidad andaluza se mantiene como líder en exportaciones de piedra natural. El primer trimestre de 2020 en Andalucía ha supuesto un crecimiento del 14% respecto al mismo periodo del año anterior, donde Almería ha destacado por encima del resto de provincias. La provincia de Almería ha liderado esta tendencia en toda la región con 155 millones de euros exportados, cifra equivalente al año completo de 2019 donde se registraron 618 millones de euros (99% del total) y un crecimiento del 25,5% con respecto a 2018 -máximo históricos desde que existen registros oficializados (1995)-.

Unos resultados que permiten al sector minero ser positivo y mirar con seguridad al futuro. Según el Colegio Profesional de Economistas de Almería^[5], en su informe semestral de 2021 sobre el baremo de la situación económica de dicha provincia, la sensación de mejoría en el primer semestre de este año se ha traducido a la valoración ofrecida sobre la situación de los principales sectores económicos de la provincia (piedra natural y agricultura). Por cuarto semestre consecutivo es la piedra natural (exportaciones de piedra natural) la que ha obtenido la mayor puntuación, seguida de la agricultura y la industria auxiliar de la agricultura, que prácticamente se igualan. La comercialización de la piedra natural hasta diciembre de 2020 a mantenido una tendencia de crecimiento interanual del 24,9%, por encima de los 506 millones de euros en el último año en sus exportaciones.

El ejemplo más destacado de lo que está sucediendo en la actualidad, y las luces y sombras que pueden vislumbrarse, lo representa la empresa Cosentino S.A.^[6]. A pesar de que en el año de pandemia esta multinacional cerró el ejercicio 2020 con una cifra de negocio de 1.078 millones de euros –unas cifras nada desdeñables–, este se mantuvo por debajo de los 1.110 millones alcanzados en 2019.

2. Metodología

A través de esta investigación se analiza la responsabilidad social corporativa (RSC) como parte constitutiva de la comunicación integral de toda empresa. En concreto, planteamos un estudio sectorial de la puesta en marcha de los programas y estrategias de RSC en las empresas de la industria

del mármol en la comarca del Alanzora (Almería, España) durante el segundo semestre de 2020 –en plena pandemia provocada por el COVID-19–, tomando como muestra de estudio un número determinado de empresas de esta comarca que forman parte de la Asociación de Empresarios del Mármol de Andalucía (AEMA).

El trabajo de campo se fundamenta en la aplicación de entrevistas semi-estructuradas en profundidad cara a cara a los encargados de la sección/módulo/área/departamento de Comunicación y/o Marketing responsables del trabajo referido a la RSC de las empresas analizadas. El método cualitativo permite conocer en profundidad las particularidades y generalidades que caracterizan las estrategias de RSC como parte estructural de los planes de comunicación integral de las empresas de la industria del mármol en la comarca del Alanzora. Un aspecto que debe estar presente en todos los estudios del sector minero en esta región andaluza debido a sus peculiaridades.

El trabajo empírico se llevó a cabo durante los meses de septiembre y octubre de 2020. Del total de sesenta y seis empresas ubicadas en la comarca del Alanzora que forman parte activa de la Asociación de Empresarios del Mármol de Andalucía (AEMA) (2020), fueron seleccionadas cinco de ellas debido a que representan los ejemplos más característicos del sector marmolista en esta comarca. Unas empresas directamente relacionadas con el comercio del mineral y dedicadas a su explotación, distribución y comercialización: Cuatro pequeñas y medianas empresas, PYME (Hermasa & Cosaga Mármol S.L., Mármol Gutiérrez Mena S.A., Mármol Camar S.L. y Arriaga Stone) y una empresa de gran tamaño (Cosentino S.A.).

Las cinco entrevistas semi-estructuradas cara a cara se aplicaron a los profesionales de cada una de estas empresas con capacidad de decisión final en la creación, gestión e implementación de los planes de responsabilidad social corporativa (RSC) y, en el caso de que no contaran con esta figura, de los planes de comunicación integral o gestión y dirección general [Tabla 1].

Tabla 1. Profesionales entrevistados en las empresas analizadas

Cargo	Empresa	Edad	Género	Formación	Fecha	Hora
Gerente	Mármol Camar S.L.	49	M	Bachiller	02/10/20	18:30
Gerente	Grupo Arriaga Stone	60	M	Bachiller	06/10/20	18:30
Vicepresidente de Marketing y Comunicación	Cosentino S.A.	54	M	Universitaria	14/10/20	18:30
Gerente y Administrador	Mármol Gutiérrez Mena S.A.	55	M	Bachiller	15/10/20	18:45
Gerente	Hermasa & Cosaga Mármol S.L.	68	M	Bachiller	19/10/20	18:30

Fuente: Elaboración propia.

2.1. Análisis e instrumentos de evaluación

El análisis de contenido informatizado se llevó a cabo con el software libre y gratuito Antconc, permitiendo la extracción de datos textuales aplicada a las transcripciones de las entrevistas a partir de la minería de datos [Tabla 2]. De este modo, se estableció la recurrencia de las unidades léxicas básicas del texto oralizado. A través del método de Ward (1963), se limitó la red neuronal artificial no supervisada del texto analizado a 134 palabras-clave extraídas. Para el análisis de contenido informatizado con AntConc se agruparon a partir de su semantización, generándose seis clústeres o grupos de significado: 1) Empresa como estructura y procesos; 2) Responsabilidad Social Corporativa; 3) Entorno sociodemográfico; 4) Perfil del trabajador; 5) Tecnología y comunicación y 6) Crisis. De estos clústeres, fueron seleccionados cuatro para esta investigación:

Tabla 2. Grupos de palabras y palabras clave obtenidas a partir de la minería de datos realizada con Antconc

CLÚSTERES	R*	PALABRAS CLAVE	R*
ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO Y ORGANISMO Y ACTORES INSTITUCIONALES(130)	130	GENTE	70
		COMARCA	13
		MACAEL	9
		ENTORNO	8
		UNIVERSIDAD	8
		ASOCIACIÓN	8
		ADMINISTRACIÓN	8
		ORGANIZACIÓN	6
RSC (101)	101	RESPONSABILIDAD	43
		EDUCACIÓN	16
		RSC	12
		VALOR	8
		CAPACIDAD	8
		SOSTENIBILIDAD	7
		JUSTO	7
		PIEDRA	34
SECTOR EMPRESARIAL DE MÁRMOL(94)	94	CANTERA/S	30
		SECTOR	15
		MÁRMOL	9
		NATURAL	6
CRISIS (90)	90	PROBLEMA/S	24
		PLAN	23
		CRISIS	22
		COVID	8
		MASCARILLA	7
		ERTE	6

Fuente: Realización propia.

*Recurrencias.

El análisis de contenido informatizado y manual de las entrevistas en profundidad permite obtener un estudio enfocado y riguroso capaz de limitar la heterogeneidad en la muestra en busca de un bloque léxico homogéneo. Por lo que, a pesar de que estos resultados no pueden ser generalizados, estoy segura de que la sistematización de todo el proceso refleja de forma contextualizada y personalizada lo que significa la RSC no solo para los entrevistados, sino para la inmensa mayoría de los empresarios del sector en la comarca del Alanzora.

3. Resultados

Tras el análisis de contenido realizado al texto oralizado, obtenido a partir de las cinco entrevistas a los encargados, directores y/o responsables de la comunicación integral y/o la responsabilidad social corporativa de las empresas del mármol seleccionadas como representativas de la comarca del Almanzora (Almería), he hallado tres puntos determinantes en relación a las situaciones de crisis vividas por el sector. Un análisis que presta especial atención a la crisis sanitaria que se está viviendo en la actualidad (2020-21) provocada por la COVID-19 y las medidas tomadas a nivel político, social y económico.

Resulta determinante establecer como primer punto de análisis "la perennidad de las crisis del sector marmolista en España":

En las dos últimas décadas del siglo pasado, las empresas marmolistas de la comarca del Almanzora apostaron por una nueva tendencia comercial, comenzando a invertir en el exterior con la idea de abrir nuevos mercados. Sin embargo, lo que a priori aparecía como estrategias que ofrecían nuevas oportunidades al sector de la piedra, supuso un exceso de endeudamiento para la mayor parte de las empresas que, debido a su pequeño y mediano tamaño, contaban con una financiación limitada:

Durante los años 1985 y 1986, en esta comarca fue cuando empezaron a invertir la mayoría de las empresas pequeñas que venían de la nada y se hicieron bastante medianas o, incluso, grandes. Lo que pasó es que en el año 1990 todo el mundo estaba endeudado. Por ejemplo, con un leasing a tres años, todas las maquinarias, palas cargadoras, o algún otro tipo de maquinaria que se compraba, tenían financiaciones muy cortas a intereses muy altos que llegaban al quince o dieciséis por ciento de intereses (1)⁷¹.

A este cambio de cultura empresarial, junto al desmesurado incremento del gasto de las empresas destinado a mejorar las infraestructuras y maquinaria, se le sumó la nueva crisis económica de 1992:

Fue tan durísima que a muchas empresas de la comarca [del Almanzora] se nos metió en la cabecilla lo del salir fuera a vender. Entonces, ahí sí se produjo un cambio muy potente a la hora de cómo evolucionó el oficio. Ese gran cambio no fue solo de lo que tú fueras a vender, sino que, al ir a vender, trajimos conocimiento de otros sitios (1).

Estos retos fueron asumidos por los jóvenes empresarios de esta comarca, encargados de tomar el relevo generacional inmerso en plena crisis (y la conjunción de ellas). Esta nueva generación se caracterizaba por contar con una formación y especialización limitada debido a las difíciles condiciones sociales, educativas y económicas impuestas durante una dictadura de más de cuarenta años: "... no es que mi padre me dijese en ningún momento vente de estudiar, pero decidí que había que venir a ayudar, a echar una mano" (1). De ahí que los jóvenes empresarios con un nivel de formación aún incipiente capitanearon retos empresariales en un contexto de gran incertidumbre y crisis: "En el año 1992, con toda la crisis, pasé a ser alto ejecutivo, digamos Gerente y administrador, cambiaron los estatutos de la empresa y pasé a formar parte del Consejo de Administración" (4).

Esta cultura empresarial del sector del mármol que comenzó a tomar forma en la última década del siglo pasado partía de la premisa de "profesionalización" de la industria marmolista a pesar de las circunstancias y las sucesivas crisis. De ahí que, aun a la relativa fragilidad de las estructuras y la baja planificación de los procesos, la responsabilidad individual de cada empresario fuera crucial en el proceso de fortalecimiento de las formas tradicionales de trabajar; siendo conscientes de las altísimas dificultades a la hora de implementar nuevas iniciativas vinculadas, algunas de ellas, con aspectos relativos a la RSC:

Me estás preguntando sobre la RSC, y no la tenemos en nuestra estructura. Nuestra estructura no está tan encajada ahí, posiblemente sea una estructura un poquito más simple, más básica. En el fondo está la responsabilidad que cada uno tiene para desarrollar y decidir si voy a ir por un camino o por otro (1).

De acuerdo a lo dicho por los entrevistados, la mayor parte de las ideas asociadas a la RSC durante los años previos al nuevo milenio partían de ideas preconcebidas anteriores y los valores anclados a una tradición ética y responsable asumida generación tras generación:

El socio de mi padre me mandó a traer seis poleas a una empresa que nos había reclamado y devuelto varias cosas. Pero, me dijo: voy, ¿qué voy hacer? [En esa empresa] estaba Pepe "el viejo". A mí aquello me marcó, porque yo llegué y le dije: Mire usted, es que me han mandado a por seis poleas. El hombre me miró, no me conocía. Se metió para adentro y salió con las seis poleas. Después, me dijo: Pero bueno, ¿tú quién eres? Le contesté que era hijo de Pepe de Mármoles Camar. El hombre respondió: Ah! de Pepe. Entonces cogió un taco de

albaranes y me pidió firmarlos. El hombre podría haberme pedido que pagara al contado [porque sabía que teníamos algunas deudas con él], yo estaba esperando algo así, te lo juro (1).

La primera década del milenio actual, la industria del mármol en la comarca del Almanzora se caracteriza por un intento de estabilización y adaptación de las empresas del sector a la nueva realidad planteada por el mercado, las tecnologías y el intento de superación de las crisis posteriores. De ahí que los estudios centrados en la industria marmolista que toman como punto de partida la crisis económica del año 2008, adolecen de la idea de perennidad de las crisis que acosan a la comarca del Almanzora a nivel local: "Sí ha habido problemas, sobre todo por temas económicos ... te estoy hablando [sobre una etapa] anterior a la última crisis de 2007" (4). De ahí que, para nosotros, sea fundamental evitar establecer la crisis de 2008, y aún más la de 2020, como origen de una problemática que atraviesa el sector empresarial del mármol en la región desde hace décadas. Debido a los cambios políticos, la inestabilidad económica, la precarización profesional, la falta de actualización a las nuevas realidades, mercados y tecnologías y, sobre todo, a no contar con un protocolo de actuación anticrisis, estas realidades han favorecido que estas crisis sean más cruentas. Hasta el punto de que el nivel de incertidumbre actual provocado por la crisis del COVID-19 no muestre atisbos de remitir y las empresas se vean empujadas a buscar una solución:

El componente de incertidumbre, miedo y demás es una componente humana. Además, es inevitable en situaciones como esta. La hemos intentado paliar a través de una comunicación permanente vía los mecanismos de comunicación interna: correo electrónico; mensajes por la *apps* del empleado; vías de mensajes en la página web corporativa y seguridad; ánimo y respaldo a los empleados; mensajes muy claros de apoyo a la sociedad; donación de Epis; aportación dineraria a instituciones como Cruz Roja y banco de alimentos; apoyo a las instituciones de fuerzas y seguridad del Estado (3).

Sin embargo, el efecto negativo de estas dos últimas crisis se está sintiendo de forma irregular con base en las características de cada empresa, tanto en las PYME como en las de gran tamaño:

Yo he estado muy encima de la empresa, y como te he dicho ya, en 2006 hubo una crisis y la vivimos. Sin embargo, no lo noté porque yo estaba encima y recuerdo que en aquellos entonces se producía al mes cinco veinte o ciento treinta mil euros, pero yo conseguí que mi empresa tuviera menos gasto (5)^[8].

Nosotros pudimos acogernos a las posibilidades que las normativas del gobierno de España daban a empresa incura en proyectos internacionales. Esta realidad que a nosotros nos ha salvado económicamente. [Además], [...] en Europa cerraron todas las tiendas de mueble de cocina donde se vende el goteíto de las encimeras y si no hubiésemos tenido un canal de proyectos pues la verdad, la empresa no se hubiera mantenido a flote (3).

Esta experiencia relatada por el quinto entrevistado es una muestra de las diversas estrategias adoptadas por los dueños de las empresas marmolistas en las últimas cuatro décadas. Una realidad que exhibe el carácter individualista de un sector definido por las empresas de pequeño y mediano tamaño (PYME) que funcionan, generalmente, de forma autónoma y con una baja interrelación: "En esta situación de crisis cada campana va a dar el son que tiene". De ahí que el rol de la Asociación de Empresarios del Mármol de Andalucía (AEMA), con sede en Macael (Almería), deba incentivar el trabajo en equipo y colaborativo, más aún en un momento de extrema dificultad como el que están atravesando las empresas del mármol debido a la crisis sanitaria actual.

En segundo lugar, aparecen tres tendencias definidoras de las empresas del sector asociadas al intento de solventar estos periodos y procesos de crisis. Por un lado, un desarrollo profesional que ha incentivado/facilitado la "consolidación de la verticalización/jerarquización de los procesos internos de las empresas marmolistas" en la comarca del Almanzora.

Las incertidumbres que conllevan los periodos de crisis generan a los dueños, dirigentes y encargados de las empresas marmolistas un sentimiento de inseguridad y desconfianza que les alienta a incrementar su control sobre los procesos y el personal humano. Una dinámica coercitiva que impone una gestión verticalista de las responsabilidades y obligaciones de cada profesional. La propia jerarquización de las estructuras internas de las empresas impide la generación de un modelo holístico implementador de una comunicación horizontal capaz de incentivar la creatividad y, sobre todo, de poner en marcha propuestas que permitan soliviantar los efectos de la crisis provocada por el COVID-19.

Una realidad que se incentiva en las PYME del sector, que no buscan una salida coordinada basada en la colaboración, la generación de nuevas estrategias y la búsqueda de una salida conjunta a una crisis larga y dura como la actual. Además, en su intento de mantener el control, la implementación

metódica y planificada de la responsabilidad social corporativa se hace cada vez más difícil, incluso se percibe como un aspecto secundario debido a la burocratización de los procesos internos de las propias empresas.

La RSC en los periodos de crisis queda supeditada a un segundo plano, ya que la actividad comercial queda limitada a la supervivencia de la propia empresa y, en la mayor parte de los casos, a la responsabilidad de esta con sus trabajadores y *stakeholders*.

Por lo tanto, y como hemos mencionado en los párrafos precedentes, la estructura interna de las empresas del mármol en la comarca del Almanzora se caracteriza por la verticalidad departamental. De ahí que los dueños, y los responsables de las diferentes áreas, entre ellas la de RSC, mantengan un modelo de gestión basado en la anquilosada idea de "cadena de mando" y control personalizado de los procesos:

Yo, como responsable de producción y del área de fábrica y cantera, me reúno con los mandos intermedios los viernes una hora y media o dos. [En esta reunión], además de hablar de producción, tocamos aspectos de personal. Diariamente hacemos una reunión de media hora a las seis de la tarde. El estar en contacto con los mandos intermedios sirve para conocer y saber si hay algún problema (4).

Por otro lado, "la falta de profesionalización de un sector del mármol que reproduce procesos de selección y mantenimiento de personal y actividades tradicionales" que se han ido desarrollando desde varias generaciones atrás. El carácter familiar que define a las PYME del sector del mármol en la comarca del Almanzora conlleva una selección del personal fundamentada en las relaciones interpersonales:

Yo estoy seguro, si hacemos una encuesta internamente con el trabajador, que sacaríamos una nota bastante alta. De hecho, muchas personas jóvenes que hay aquí son nietos que el abuelo o el padre han estado trabajando [aquí]; o sea, que hay un compromiso general (4).

De ahí que, por norma, se tenga menos en cuenta la capacidad, formación y especialización profesional de los candidatos a ocupar un puesto laboral en estas empresas:

Si se avería un tubo y tengo que bajar corriendo, cojo el coche y voy al taller para que el trabajo no pare. Siempre con la gente igual: ¡Oye tú! ponte en este lado; ¡tú! al otro, y ¡tú! en el camión. Siempre pensando e ir probando. La verdad que hasta ahora, gracias a Dios, nos ha ido muy bien y hemos sido rentables, pero hay que estar muy encima (5).

Sin embargo, y a pesar de las prácticas tradicionales que se siguen poniendo en práctica -comenzando por la selección del personal-, queda en evidencia que el tipo de profesional que requiere estas empresas del mármol debería tener un medio/alto perfil de especialización y cualificación. Incluso, como añadidura, estos se verían obligados a comenzar bastante jóvenes en el sector para conseguir, de este modo, la experiencia y conocimientos que les permitan conocer con profundidad sus cometidos. Sin embargo, los dueños y encargados de las empresas siguen apostando por profesionales con un perfil cercano -local o familiar- con la premisa de que estos le aportan un mayor índice de confianza y certidumbre:

Hay un respeto mutuo, ahí de fondo, que hace que el trabajador se adapte completamente a esta empresa. Lógicamente, nosotros aprendemos a respetar a esa persona, hasta el punto que ha habido momentos de bajada, crisis, etc., que han hecho que nosotros no valoremos solo la parte económica a la hora de decidir si un trabajador será despedido o no. También, al respeto, hemos tenido esa convivencia durante ese tiempo que, de alguna forma, te hace que estés dispuesto a perder dinero por mantenerlo [al trabajador] un determinado tiempo. Ahí sí que hay una responsabilidad social, porque tú respondes a unas decisiones que, seguramente, te han generado un compromiso, una confianza con esa persona concreta (1).

Una relación cercana que en periodos de crisis debe, si cabe, consolidarse en mayor medida debido al drástico incremento de incertidumbre laboral: "La gente se encuentra bien porque ven que el dueño es el primer involucrado. Siempre me he involucrado el primero en el trabajo (5).

Finalmente, respecto a este segundo punto, "las urgencias cotidianas y la no consolidación de las rutinas de trabajo favorecen la improvisación y, a su vez, dificultan la planificación a medio/largo plazo".

En las pequeñas y medianas empresas del mármol almanzoreñas no se considera que la planificación a medio y largo plazo, como proceso metódico dirigido a la obtención de una meta, tenga una

operatividad tal que les permita conseguir de forma exitosa lo planeado. Más aun, ya que esta planeación a largo plazo es considerada como propuestas teóricas de difícil implementación práctica:

Nunca se ha hecho un plan, lo que sí es verdad es que se ha intentado cumplir con todo aquello que se ha marcado como normativa; hacerlo con responsabilidad, pero en la de la ética de cada uno. No tanto como tenerlo como un objetivo marcado para cumplir (1).

Los entrevistados manifiestan, en ocasiones, que viven de su imagen y/o marca, opacando esa necesidad de documentar los distintos escenarios empresariales:

No cuento con un plan específico escrito o documentado. Sí con un compromiso, digamos, de una manera casera o como se ha hecho siempre, tanto a nivel interno como a nivel externo. Muchas veces vivimos, un poco, de la marca [...] que representamos (4).

Sin embargo, el análisis profundo de las respuestas ofrecidas por los entrevistados muestra cierta ambigüedad. A pesar de que afirman, casi con total rotundidad, que no implementan un plan general, y mucho menos relacionado con la RSC, sí reconocen que este podría tener una utilidad práctica y que sería posible implementarlo como parte de sus estrategias comerciales:

En la empresa que yo represento tendríamos capacidad de implantar un plan de responsabilidad. Además, tenemos algunas asesorías que, aunque no son técnicas, sí son compañías que en un caso dado tienen también asesores técnicos (normalmente utilizo asesoría jurídica o alguna asesoría administrativa cuando hay que hacer el tema de depósito de cuentas). [De igual modo], tampoco sería ningún disparate, y estamos acostumbrados a subcontratar lo que no sabemos hacer desde aquí, porque es muy difícil encontrar a las personas perfectas para todos los puestos (4).

En tercer lugar, "la sensibilización por parte de las empresas ante la situación profesional del sector debido a la crisis sanitaria provocada por la COVID-19".

En España, todos los sectores, esenciales y no esenciales, están siendo fuertemente afectados por la crisis socio/sanitaria provocada por la COVID-19. Desde que el gobierno español decretara el 14 de marzo de 2020 el estado de alarma, todas las actividades económicas se han visto obligadas, en una u otra medida, a trastocar, modificar, reducir e, incluso en los casos extremos, cesar su trabajo. Por supuesto, el sector del mármol no ha sido, ni es, una excepción. En relación a la RSC de las empresas marmolistas de la comarca del Almanzora, los dueños están centrando su principal preocupación en la situación de sus trabajadores:

Ahora estamos viviendo otro momento complicado [2020], quedando marcado todo por la COVID-19. Entonces, hemos tenido que organizar reuniones con los trabajadores, formarlos, estar encima de ellos; puesto que hay hábitos -como el tema de vestuarios, comedor, etc.- donde a la gente que es de fuera se le ha facilitado el que pudiera comer, tener su cocina, su salón, su asiento, su microondas... Tener todo bien equipado. Claro, todas esas cosas ellos han entendido que hemos tenido que anularlas. Están ahí, pero con la puerta cerrada. Esto ahora tiene que ser lo más recurrente posible, quieras o no. [Además], hay algunas dudas de cómo podemos mejorar (4).

La crisis que vive el sector marca el devenir de la comarca, un aspecto que lleva a los entrevistados a señalar a determinadas instituciones y administraciones locales, regionales y nacionales por su falta de apoyo. Una situación como la actual pone en riesgo miles de puestos de trabajo, pero también la reputación e imagen del sector del mármol de una región tradicionalmente castigada por la dejadez y el desamparo. En este sentido, los entrevistados indican que, más que una mala praxis profesional, ellos conviven con una serie de obstáculos que les impiden afrontar con ciertas garantías de éxito una situación de crisis acentuada como la actual:

Para mí, respecto al problema de la COVID-19, creo que somos nosotros. Los políticos nos están llevando por muy malos caminos, porque cuesta muy poco sensibilizarnos. Lo mismo que nos sensibilizamos con las imágenes que se ven en el paquete del tabaco, o cuando hay accidentes debido a la falta del cinturón, debe hacerse con esta situación de la COVID-19 (2).

Ahora mismo tenemos una enfermedad que no sabemos lo que es, pero sabemos que si nos pasa por el lado y no nos produce daños internos no pasa nada, pero si produce daños internos es muy rápida y nos mata. Entonces, para nosotros creo que, dentro de las empresas, tenemos que hacer una valoración de qué cosas perjudican o pueden perjudicar (3).

A pesar de que el sector del mármol está acostumbrado a convivir con las crisis, esta situación de emergencia sanitaria global en la que está inmerso es desconocida hasta ahora. Hasta el punto que queda definida por multitud de contradicciones y puntos de vista diversos e, incluso, enfrentados. El ejemplo más recurrente es el referido al (no) uso de la mascarilla:

Yo con la COVID-19 estoy muy enfadado con nosotros. Pero, por las dos partes, porque nos estamos pasando haciendo ciertas cosas. [...] Yo soy partidario, cien por cien, de la mascarilla. Lo que no soy partidario es que, si tú estás caminando y no hay gente, no hay personal, no tendrías por qué llevarla. Esto, lo mismo que es bueno, es enfermizo (2).

Las medidas de prevención impuestas desde el gobierno central y los gobiernos regionales están trastocando el desarrollo de todas las actividades profesionales dentro y fuera de las empresas. Desde las más visibles, como las transacciones de compra y venta, hasta las más nimias y cotidianas, como tomar un café en la hora de descanso o ir al baño. Unas medidas que no están siendo aceptadas de forma homogénea y que están trayendo problemas de convivencia, otra dificultad a añadir a la larga lista:

Está todo establecido, pero lo que pasa es que hay algunos cazurros que es que no. Me ha costado dos o tres irritaciones con la mascarilla. Algunos, cuando me ven entrar, entonces se ponen firmes; pero yo he tenido más de una mañana de decirles que la próxima vez que les coja sin mascarilla les echo a la calle: ¡Te vas de aquí hombre, que ya estoy harto de cogerte sin mascarilla! La gente sí lo entiende, pero cuando das con ciertas personas es difícil y de últimas ya le tuvimos que mandar una amonestación informando que a la próxima se iban a la calle (5).

A pesar de que los profesionales entrevistados no aluden a la RSC directamente cuando hablan de la protección del trabajador, lo cierto es que se refieren a ella de forma indirecta. Incluso, están implementando propuestas que hacen mención directa a la defensa de los derechos de sus trabajadores. Un caso concreto es la posibilidad que se les ofrece para llevar a cabo sus funciones a través del teletrabajo. Sin embargo, las ideas tradicionales, la falta de estructuración y planificación del trabajo y, sobre todo, la desconfianza, están suponiendo un lastre en muchas ocasiones:

Tú te vas a tu casa a trabajar y, en vez de estar trabajando, sales, aunque sea con la mascarilla. Pues no es justo. Entonces, todo depende de nosotros. Esto tiene que cambiar, porque llevamos un abuso. Lo mismo que en todo lo que echamos, hay personas que quieren que su empresa tenga un ahorro. Lo mismo ocurre en esto (2).

La crisis de la COVID-19 ha provocado que el gobierno de España decrete y apruebe una serie de medidas dirigidas a ayudar al sector empresarial del país. Entre ellas, la que más repercusión está teniendo es la aplicación del expediente de regulación de empleo temporal (ERTE). Una medida que permite a las empresas del mármol de la comarca del Almanzora reducir y/o suspender temporalmente los contratos de sus trabajadores. Esta se entiende dentro del marco de extremo riesgo actual en el que las empresas marmolistas se ven obligadas a interrumpir, cancelar o aplazar temporalmente sus actividades, parcial o totalmente:

Yo en mis trabajadores he visto pánico. Mis trabajadores tuvieron pánico en marzo. Algunos que metimos en el ERTE y le dijimos que iban a trabajar a media jornada, me dijeron que si es que sus vidas valían menos que la de los demás. Creían que se iban a contagiar estando aquí en fábrica. Había pánico. Esas cosas no las dicen personas que tienen su mente tranquila. ¡Dando gritos algunos! Yo les decía: Mira, no te voy a tener en cuenta nada de lo que dices porque sé que estás desvariando. Tú, normalmente, le dices a un trabajador: Te voy a meter en un ERTE. Entonces, tienes una pelea con él porque no quiere, pero con esta condición sanitaria donde tenemos una cosa muy desconocida hay un temor a poder morir o poder caer enfermo (1).

La ubicación y la situación social, económica y política de la comarca del Almanzora determina el modo y la forma en la que las empresas del sector están enfrentando esta crisis. En un intento de mostrar su compromiso social, aunque no sea de manera formal o planificada, están intentando gestionar sus responsabilidades éticas con la comunidad y sus trabajadores como parte de sus políticas corporativas:

La ética te puede hacer perder dinero, pero en mi caso no he despedido a nadie. He hecho un ERTE a las personas que creía, intentando mantener esa estructura hasta un determinado momento límite en el que diga que tengo que tirar lastre porque se hunde todo. Eso es como tú te has educado en el fondo (1).

A lo largo del año hacemos conferencias [...] y, bueno, nos vinculamos a temas relativos muy sensibilizados con el agua -el uso responsable del agua- y, sobre todo, en lo relativo a la economía circular, reutilización de residuos y demás (3).

4. Conclusiones

La responsabilidad social corporativa como enfoque de comunicación integral aplicada a las empresas del mármol de la comarca del Almanzora (Almería, España) en periodos de crisis está supeditada a la gestión de las crisis previas, pero, sobre todo, a la que estamos viviendo en la actualidad debido a la emergencia socio/sanitaria de la COVID-19.

Las empresas marmolistas estudiadas, y por ende las del resto de la comarca, están obligadas a reestructurar sus modos de trabajo tradicionales como única solución a la hora de gestionar una crisis como la actual. Es necesario establecer una transición intergeneracional dentro de las familias que gestionan el sector, más aún debido a la situación de crisis provocada por la COVID-19, en el que las nuevas generaciones sean capaces de entender que no es posible mantener una estrategia de negocio continuista basada en la de sus padres. Estos profesionales encargados de liderar y gestionar las empresas del sector marmolista en la comarca del Almanzora enfrentan la reestructuración y transformación digital del mercado del mármol a nivel glocal. Las mismas que determinan –y determinarán– la previsión de los daños que surgidos en el sector tras esta pandemia.

Esta situación de excepcionalidad afecta de forma negativa al funcionamiento general del mercado minero, de ahí que la implementación de un paquete de medidas asociado a la RSC implementados por las empresas mineras almanzoreñas en conjunto –a nivel gremial– ayudarán a anticipar soluciones específicas e individualizadas al mal ocasionado en las distintas áreas: gestión, organización, técnicas, administrativas, ventas, explotación de canteras, minerales, etcétera-.

Una vez establecida la crisis de la COVID-19 a lo largo de todo el año 2020 y 2021, los procesos de comunicación dirigidos a socializar y visibilizar las estrategias referidas a las responsabilidades sociales de las empresas marmolistas como responsables de sus trabajadores dentro de una comunidad determinada, en este caso la almanzoreña, deben de sistematizarse y planificarse con la intención de reducir la incertidumbre generalizada –no solo entre sus trabajadores, sino entre clientes, *stakeholders*, instituciones públicas y sociedad civil–.

La reticencia a plantear una gestión empresarial en materia comunicacional más transparente y con base en la RSC está llevando a las empresas a un punto de no retorno. En esta situación de crisis e incertidumbre resulta primordial, aunque sea dicho “entredientes”, una mayor colaboración entre todas las empresas marmolistas. Mientras que la propuesta en materia de sostenibilidad realizada por parte de Cosentino S.A. se plantea como un reto basado en la superación de esta crisis a todos los niveles, las PYME intentan transmitir una imagen de normalidad y capacidad de gestión de los riesgos a partir de la ética empresarial y el cuidado de sus trabajadores.

El ser capaces de comunicar y mantener el control en esta crisis, al igual que la agilidad en el manejo de los tiempos y los imprevistos que vayan surgiendo, se tornan acciones vitales en estos tiempos. De ahí que los encargados de gestionar la RSC y los directores de comunicación (DirCom) requieran de la suficiente libertad para la toma de decisiones en los procesos que le conciernen si se pretende revertir/superar esta situación. Sin embargo, aquí existe una disfuncionalidad estructural agregada. Los profesionales que deberían ser los especialistas –no lo son en la mayor parte de los casos estudiados– encargados de definir las políticas y estrategias de comunicación con base en los objetivos y metas de la organización no se consideran aptos para transmitir, demostrar liderazgo y ser portavoces que transmitan y mantengan una imagen corporativa deseada, tal y como ya destacó Barbosa Cattani (2014) hace unos años.

La RSC, como parte integrante de las políticas de las empresas marmolistas estudiadas, debe tener como fin último la gestión de la comunicación de la crisis actual. Una labor fundamental dirigida a defender la imagen del sector ante su público objetivo, la opinión pública y los *stakeholders*. Desde que el gobierno español decretara el estado de alarma en marzo de 2020, esta situación se ha ido convirtiendo en un reto in crescendo para el sector. La crisis de la COVID-19 ha puesto su foco en las empresas marmolistas y sus compromisos con sus comunidades. No solo por su responsabilidad social, sino por su limitada capacidad para innovar y adaptarse a estos momentos de crisis.

En palabras de Francisco Martínez Cosentino, Presidente de Grupo Cosentino^[9]:

La compañía ha vivido distintas crisis a lo largo de estas cuatro décadas, y de cada una de ellas hemos sacado alguna experiencia para curfirmos más como organización. La crisis de

la Covid-19, sin ninguna duda, es distinta y más profunda que otras crisis, por su extensión, coincidencia en el tiempo en todos los mercados y lo limitado de las posibles respuestas.

Por lo tanto, a pesar de las dificultades intrínsecas a la propia naturaleza administrativa de las empresas del mármol, un sector constituido fundamentalmente por PYME, las iniciativas dirigidas a paliar esta crisis serán efectivas en la medida que sean capaces de conjugar dos elementos: responder a las necesidades sociales reales y alinearse con el propósito de la empresa.

En la mayor parte de ocasiones, buscar soluciones cortoplacistas representa un grave peligro. Más si cabe en la comarca del Alanzora, donde la despoblación de esta comarca motivada por la insuficiencia de una industria del mármol obligada a redirigir su actividad hacia un desarrollo sostenible (Carretero y Piedra, 2021), debe establecer de forma precisa los riesgos y amenazas que la atenazan. Las empresas marmolistas de la comarca del Alanzora deben extremar las precauciones a la hora de establecer qué y cómo comunicar como parte de su estrategia de RSC. El impacto de una comunicación que sea percibida como *greenwashing*^[10] puede ocasionar incluso la pérdida de clientes. Al respecto, Patricia Meso (2020), directora del departamento de Comunicación Corporativa y reputación de *Hotwire, the global communications agency* en España, puntualiza:

En esta situación de alarma y crisis sanitaria, social y económica los consumidores esperan que las empresas y las organizaciones actúen de una forma responsable. Sin embargo, si la puesta en marcha de estas acciones no forma parte de sus valores corporativos y códigos éticos existe la posibilidad de que se vuelvan en contra (web).

La actividad económica de las empresas alanzoreñas se está viendo afectada profundamente por esta crisis que, a pesar de ser una más de las muchas acontecidas en las últimas cuatro décadas, se está haciendo sentir con más fuerza y está obligando a aplicar cierres temporales y ERTE. Resulta clave que, como parte del plan de crisis, se active una comunicación directa y transparente con los trabajadores, organismos públicos, resto de empresas del sector del mármol, sindicatos y medios de comunicación. La principal acción relativa a la RSC que las empresas marmolistas están obligadas a poner en valor en la actualidad es la relativa a las personas, las mismas que deben ocupar el centro de todas sus acciones. Unas acciones similares a las implementadas por la multinacional Cosentino S.A., que gratificó a sus trabajadores por el esfuerzo realizado en esta época de crisis^[11].

De igual modo, el impacto de la crisis provocada por el COVID-19 requiere de acciones de RSC consensuadas entre las empresas privadas marmolistas y las organizaciones/organismos públicos: La protección del empleo y los empleados es prioritario (Andreu Pinillos, 2020). Ejemplos de ellos son las acciones como la acometida por la Asociación de empresarios del mármol de Andalucía donde en plena campaña de lucha contra los efectos del COVID-19 en mayo de 2021, AEMA consiguió incluir al sector del mármol en las ayudas al mantenimiento del empleo tras el ERTE, después de que el BOJA no contemplara en la comunicación de estas ayudas el CNAE 2370: "corte, tallado y acabado de piedra" entre sus actividades subvencionables^[12]. Ha llegado el momento en el que los ayuntamientos, los responsables públicos del sector y las organizaciones profesionales como la Asociación de Empresarios del Mármol de Andalucía evalúen los daños que está produciendo esta crisis. Los programas de impacto social, político y económico, que por muchos años han echado balones fuera, están obligados en un momento como el actual a enfocar todo su trabajo hacia adentro, más allá del voluntarismo corporativo y político interesado.

El aumento de los despidos de trabajadores y la aplicación generalizada de ERTE por las empresas marmolistas en la comarca del Alanzora durante el periodo de estado de alarma en España son evidencias de la extrema gravedad de la situación en la que se encuentra el sector. De ahí que las instituciones públicas y las empresas con más capacidad tengan mayores índices de responsabilidad, estando obligadas a trabajar en favor del fortalecimiento de las más débiles, el mantenimiento del empleo, la facilitación de equipos de protección individual a los trabajadores, el incremento de las medidas sanitarias y la reestructuración de las rutinas profesionales a partir del uso de las herramientas tecnológicas y la puesta en marcha de protocolos que abran vías al teletrabajo.

Para la gestión de la denominada "nueva normalidad", en los próximos meses tendrá un rol principal la falta de cohesión de un gremio que no está trabajando de forma solidaria. Un aspecto digno de estudio y que debe ser analizado de forma profunda durante los siguientes meses y años. Más si cabe debido a que gran parte de las transformaciones que se están produciendo por la crisis del COVID-19 se convertirán en permanentes, tal y como destacó recientemente Carroll (2021). Por lo tanto, y siguiendo a lo argumentado por Alicia Cantero (2020), responsable del Área de Incidencia Política en Greenpeace España,

las empresas tienen un gran reto, ya que es imprescindible garantizar una transición ecológica que nos convierta en una sociedad sin emisiones, estoica y que restaure y preserve el patrimonio natural para las próximas generaciones (web).

A la pregunta retórica formulada en los resultados de este estudio referida a la capacidad de las empresas marmolistas almanzoreñas para resistir y sobrellevar los estragos causados por la crisis económica de 2008 y, en especial, la crisis sanitaria del COVID-19 de 2020, cabe responder de forma positiva.

Potencial de sobra hay, un buen ejemplo es lo expuesto en estas conclusiones y que el municipio de Macael formalizó el diecinueve de mayo de 2021 en FITUR su propuesta de candidatura de la Cantería del Mármol de Macael a Patrimonio Inmaterial de la Humanidad. Por lo tanto, las empresas marmolistas están obligadas a despejar sus dudas, a abrazar las innovaciones, a abandonar las posturas reactivas y de resistencia, a proponer un liderazgo proactivo y a cooperar como gremio. Una postura firme de RSC se convertirá en un mandato para aquellas empresas que deseen sobrevivir (Carroll, 2021: 1272). De esto depende y dependerá el futuro del sector.

5. Referencias bibliográficas

- [1] Andreu Pinillos, A. (2020). La RSC que vendrá después del COVID 19. Diario responsable, La RSE global. Recuperado de <https://www.agorarsc.org/los-efectos-del-covid-19-en-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- [2] Barbosa Cattani, M. (2014). Startup Comunicación Integral: Auditoría de Comunicación, Campaña Externa y Global para la empresa V y T Indumentaria Médica. Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas. Tesis de grado. Recuperado de <https://repositorio.usfq.edu.ec/jspui/handle/23000/3846?mode=full>
- [3] Cantero, A. (2020). COVID-19: Una recuperación justa para las personas y el medioambiente. Recuperado de <https://es.greenpeace.org/es/noticias/covid-19-una-recuperacion-justa-para-las-personas-y-el-medioambiente/>
- [4] Carretero Gómez, A. y Piedra Muñoz, L. (2021). Sustainability of non-renewable resources: The case of marble in Macael (Spain). *The Extractive Industries and Society*, 8(2). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.exis.2021.01.011>
- [5] Carroll, A.B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*, 60(6), 1258-1278. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/00076503211001765>
- [6] Extenda, Agencia Andaluza de promoción exterior (2020). Recuperado de <https://www.extenda.es/observatorio-internacionalizacion>
- [7] Kuo, S.S. y Mean, B. (2012). Corporate Social Responsibility After Disaster. *Washington University Law Review*, 89(5), 973-1016. Recuperado de https://openscholarship.wustl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3308&context=law_lawreview
- [8] Meso, P. (2020). Es el momento de poner a las personas en el centro. España: Hotwire. The global communications agency. Recuperado de <https://www.hotwireglobal.com/blog/crisis-comunicacion-respuesta-covid19>
- [9] Törey, S. (2004). La empresa minera: desde el blanco de las críticas hacia la acción pionera. *Ambiente y Desarrollo*, 20, 78-81.
- [10] Vintró Sánchez, C. y Comajuncosa Casabella, J. (2009). La Responsabilidad Social Corporativa en la minería. Minería sostenible. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/6975/Responsabilidad%20social.pdf>

6. Notas

1. Diagnóstico del sector del mármol de Macael: Iniciativa estratégica para la cooperación y la internacionalización: https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/planes/16/03/Diagnostico_del_Sector_del_Marmol_de_Macael.pdf
2. Página web del International Council on Mining and Metal: <https://www.icmm.com/es>
3. Página web oficial de la Junta de Andalucía en su página principal de la Consejería de Hacienda, Industria y Energía: <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/haciendaindustriayenergia/areas/industria/minas.html>
4. Página web oficial de Extenda: <https://www.extenda.es/observatorio-internacionalizacion/>
5. Página web oficial Colegio de Economistas de Almería: http://www.economistasalmeria.es/newsletter/2021_1%20semestre.pdf

6. Información recuperada de la página web oficial del periódico FOCUSPIEDRA: <https://www.focuspedra.com/cosentino-alcanzo-en-2020-una-cifra-de-negocio-de-1-078-millones-de-e/>

7. La numeración de los comentarios que aparecen en el apartado de resultados se refiere a cada uno de los entrevistados en este estudio.

8. La filosofía de "la bolsa de la vieja: donde se saca y no se mete, el fin se le ve".

9. Página web del diario ABC de Sevilla: https://sevilla.abc.es/economia/sevi-cosentino-crisis-covid-19-distinta-y-mas-profunda-otras-crisis-202007110810_noticia.html

10. El *Greenwashing* hace referencia a aquellas prácticas que llevan a cabo las empresas con el único objetivo de aumentar sus beneficios/ventas mediante marketing verde, pero sin realmente llevar a cabo una gestión sostenible de verdad. Es decir, se refiere a aquellas empresas que se venden como sostenibles pero que en realidad siguen siendo igual de contaminantes que antes de impulsar su compromiso ambiental. Página web: <https://www.eco-huella.com/2015/07/greenwashing.html>

11. Diario digital El Español: https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20201226/cosentino-premia-trabajadores-reparte-millones-euros-empleados/546445483_0.html

12. Andalucía Información: <https://andaluciainformacion.es/andalucia/969726/aema-valora-inclusion-del-sector-del-marmol-en-las-ayudas-al-mantenimiento-del-empleo/>

A vertical photograph of a sunset over a body of water. The sun is a bright, glowing orb in the center of the frame, casting a long, shimmering reflection across the water's surface. The sky is a gradient of warm colors, from deep orange near the horizon to a pale, hazy blue at the top. In the foreground, the dark silhouette of a city skyline is visible, with some lights reflecting on the water.

COLECCIÓN MUNDO DIGITAL | 24

Alejandro Bernabéu-Serrano,
Javier Herrero-Gutiérrez y Tatiana Hidalgo-Marí (Coords.)

CA
CINCOMA

CONGRESO INTERNACIONAL DE
INNOVACIÓN EN COMUNICACIÓN
Y MEDIOS AUDIOVISUALES

Colección Mundo Digital

de Revista Mediterránea de Comunicación

