

**Diálogos bilaterales** **Bilateral dialogues**  
entre investigadores de la Glasgow **between researchers from Glasgow**  
Caledonian University (Reino Unido) y la **Caledonian University (United Kingdom)**  
Universidad de Alicante (España). **and University of Alicante (Spain).**  
Estudios interdisciplinarios **Interdisciplinary studies**

**Irene García-Medina y Victoria Tur-Viñes (Coords.)**

Colección Mundo Digital

de Revista Mediterránea de Comunicación



**10**



**Diálogos bilaterales entre investigadores de la *Glasgow Caledonian University* (Reino Unido) y la Universidad de Alicante (España). Estudios interdisciplinarios**

***Bilateral dialogues between researchers from Glasgow Caledonian University (United Kingdom) and University of Alicante (Spain). Interdisciplinary studies***

**Colección Mundo Digital de Revista Mediterránea de Comunicación**

***Digital World Collection of Mediterranean Journal of Communication***

**Directora / Director Collection**

Victoria Tur-Viñes | Universidad de Alicante (España) / *University of Alicante (Spain)* | victoria.tur@ua.es

**Coordinadoras / Coordinators**

Irene García-Medina | *Glasgow Caledonian University (United Kingdom) / Glasgow Caledonian University (Reino Unido)* | irene.garcia2@gcu.ac.uk

Victoria Tur-Viñes | Universidad de Alicante (España) / *University of Alicante (Spain)* | victoria.tur@ua.es

**Diseño y maquetación / Design and Formatting**

Jesús Segarra-Saavedra | Universidad de Alicante (España) / *University of Alicante (Spain)* | jesus.segarra@ua.es

**Universidad de Alicante (España) 2017 / *University of Alicante (Spain) 2017***

**ISBN: 978-84-617-9388-4.**

**doi.: 10.14198/MEDCOM/2017/10\_cmd**

**Promueve / Promoted by**

Grupo de investigación COMPUBES (Comunicación y Públicos Específicos)

*Advertising Communication and Specific Audiences Research Group*

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.

*The pictures included in the text are from various sources and they were inserted under the principle of "fair use", since the present work is academic and has no commercial purposes.*

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

*Attribution-ShareAlike 3.0 (CC BY-SA 3.0) Spain.*



\* 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.

*\*You are free to: Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially. This license is acceptable for Free Cultural Works. The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms. Under the following terms: Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use; ShareAlike — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.*

\* Las contribuciones han sido revisadas por el sistema *double-blind peer*.

\* *Double-blind peer reviewed.*

## Índice / Index

	<b>Prólogo</b>	5-6
	<b>Preface</b>	7-8
	Gloria Jiménez-Marín	
<b>1</b>	<b>Customer engagement on social media. A literature review</b>	9-26
	<i>El compromiso del cliente en las redes sociales: Una revisión de la literatura</i>	
	Nilay Balkan	
<b>2</b>	<b>Developing resource efficiency through online training. The case of a small hospitality business in Scotland</b>	27-43
	<i>Desarrollo de la eficiencia de los recursos a través de la formación online: el caso de un pequeño negocio hostelero en Escocia</i>	
	Daniel Baxter y Claire Bereziat	
<b>3</b>	<b>Campañas eficaces de Comunicación Interna</b>	45-57
	<i>Internal Communications campaigns</i>	
	Alexandra Belcea y Susana Miquel-Segarra	
<b>4</b>	<b>Arte y propaganda en el Barroco sevillano. La construcción de la marca de la Iglesia católica</b>	59-68
	<i>Art and propaganda in the Sevillian Baroque: The construction of the Catholic Church's brand</i>	
	Elena Bellido-Pérez, Gloria Jiménez-Marín e Irene García-Medina	
<b>5</b>	<b>The shift of the marketing paradigm and its implications for brand-consumer communication</b>	69-75
	<i>El cambio del paradigma del marketing y sus implicaciones para la comunicación marca-consumidor</i>	
	Zuzanna Cejmer	
<b>6</b>	<b>El crecimiento económico en las aglomeraciones y economías de urbanización</b>	77-95
	<i>The economic growth in agglomerations and urbanization economies</i>	
	Enrique Claver-Cortés, Bartolomé Marco-Lajara, Pedro Seva-Larrosa y Andrés Castaño-Poveda	
<b>7</b>	<b>Evaluación de modelos de negocio asistida por computador</b>	97-112
	<i>Computer-aided business model evaluation</i>	
	Evaristo Colomina-Climent y Leonardo Yáñez-Muñoz	
<b>8</b>	<b>ICTs, disruptive forces and the production paradox in tourism. Present and future issues in the Visitor Attraction sector</b>	113-121
	<i>TIC, fuerzas disruptivas y la paradoja de producción en turismo: Temas presentes y futuros en el sector de atracción</i>	
	Giancarlo Fedeli	

<b>9</b>	<b>El análisis textual del film: definiciones y procedimientos</b> <i>Textual analysis of films: definitions and procedures</i> Vicente García-Escrivá	123-128
<b>10</b>	<b>Hotel industry and tourist districts in Spanish Mediterranean coastline</b> <i>Industria hotelera y distritos turísticos en la costa mediterránea de España</i> Bartolomé Marco-Lajara, Patrocinio del Carmen Zaragoza-Sáez, Enrique Claver-Cortés, Mercedes Úbeda-García y Francisco García-Lillo	129-143
<b>11</b>	<b>Questioning Theories of Regulation</b> <i>Teorías de cuestionamiento del Reglamento</i> Emma McGeough	145-152
<b>12</b>	<b>Mindfulness based living. An exploratory study with health care staff</b> <i>Vida basada en el Mindfulness: estudio exploratorio con el personal sanitario</i> Ian Rigg y Julie McColl	153-173
<b>13</b>	<b>Creatividad publicitaria: marcas vs prosumer amateur. La viralidad del spot de Eugen Merher para Adidas</b> <i>Advertising creativity: brands vs prosumer amateur. The virality of Eugen Merher's spot for Adidas</i> Jesús Segarra-Saavedra y Victoria Tur-Viñes	175-184
<b>14</b>	<b>El cambio climático y las políticas públicas medioambientales en España. La cooperación con Iberoamérica</b> <i>Climate change and public environmental policies in Spain. Cooperation with Ibero-America</i> Rosa-María Torregrosa-Román	185-202

**Dra. Gloria JIMÉNEZ-MARÍN**

Universidad de Sevilla. España. gloria\_jimenez@us.es

## Prólogo

El presente libro *Diálogos bilaterales entre investigadores de la Glasgow Caledonian University (Reino Unido) y la Universidad de Alicante (España). Estudios interdisciplinarios*, supone un punto de arranque para la colaboración y cooperación entre ambas entidades. Este trabajo conjunto pretende dar visibilidad y difusión a algunas de las investigaciones científicas de investigadores implicados en dicha alianza de colaboración.

Los textos planteados en esta obra suponen un impulso a las investigaciones relacionadas con la comunicación persuasiva y los nuevos modelos de investigación internacional en diversas ramas como son las ciencias sociales y económicas. De este modo, áreas de conocimiento como la economía, el marketing, la comunicación, la moda o el arte, adquieren cohesión en esta obra coral para dejar evidencia de su importancia.

Las contribuciones son numerosas y heterogéneas, destacando en ellas el carácter de cohesión de la función social de la investigación. Y, partiendo de esta premisa, aportamos, además, la relevancia de la sinergia entre científicos nacionales e internacionales para proporcionar diferentes ópticas en la investigación en ciencias sociales. Es por ello por lo que podemos afirmar, asimismo, que en los todos estos trabajos se destacan ciertas señas de identidad a lo largo de todo el libro: rigor y solidez.

Por ello quisiera destacar no una aportación concreta, sino el tono general de las incluidas, ya que se han abierto caminos hacia nuevas investigaciones. Y es que descubrimos trabajos que analizan y proponen mejoras en el campo de la industria hotelera, que analizan las paradojas de producción en turismo desde el punto de vista de la atracción, que plantean el tema del desarrollo de la eficiencia de los recursos, e incluso que plantean modelos de campañas de comunicación eficaces o que estudian el compromiso de los clientes con las empresas en las redes sociales. Son, como decimos, aportaciones diversas, que llegan a incluir modelos funcionales y análisis exploratorios (con el personal sanitario, análisis de films...).

En este libro se recogen reflexiones, aportaciones y experiencias de autores que fotografían una realidad, conocedores de encontrarse dentro de una expresión viva y cambiante, ante la que no cabe mostrarse displicente. En definitiva, se trata de contribuciones que, de uno u otro modo, persiguen cierta adaptación de la investigación científica a la realidad de la profesión, de la actualización los nuevos tiempos, marcados, principalmente, por el desarrollo de la tecnología y la crisis económica que, parece, empieza a abrir paso a una economía de mercado semi renovada o, cuanto menos, mejorada. De ahí la relevancia de textos como el presente, que nos ayudan a posicionarnos ante esta nueva forma de plantearnos la realidad.

La crisis económica mundial ha afectado a los modelos habituales de investigación (entre otros), generando una necesidad de una relectura que queda sintetizada en algunas de las aportaciones recogidas en las siguientes páginas. De este modo, tanto el capítulo de McGeough "Teorías de cuestionamiento del Reglamento" como el de Balkan "El compromiso del cliente en las redes sociales: Una revisión de la literatura", basan su atractivo en la epistemología y análisis y hablan de un posicionamiento teórico. Por su parte, los capítulos de Bellido-Pérez, Jiménez-Marín y García Medina "Arte y propaganda en el Barroco sevillano: La construcción de la marca de la Iglesia católica", de Belcea y Miquel-Segarra "Campañas eficaces de Comunicación Interna", de Zejmer "El cambio del paradigma del marketing y sus implicaciones para la comunicación marca-consumidor" focalizan toda su atención al campo comunicativo, de creación de marca y, al fin y al cabo, de su relación con el consumidor. Esto es, a la postre, desde una óptica de la mercadotecnia, cuestión que resulta fundamental en esta obra.

Con especial atención a los criterios de innovación y los nuevos lenguajes de la viralidad o redes sociales, llegándose a aportar algunos estudios de caso, como el presentado por Segarra-Saavedra y Tur-Viñes "Creatividad publicitaria: marcas vs prosumer amateur. La viralidad del spot de Eugen Merher para Adidas" donde se evidencia el enorme potencial de la creación espontánea frente a la tradición gestionada por la marca. También la creación de aplicaciones móviles es objeto de investigación en el texto de Colomina-Climent "AVINApp", así como los nuevos negocios propiciados por la red que encontramos en el texto de Yáñez Muñoz con su aportación "Evaluación de modelos de negocio asistida por computador", la interacción con las TIC en la contribución de Fedeli "TIC, fuerzas disruptivas y la paradoja de producción en turismo: Temas presentes y futuros en el sector de atracción" o el abordaje de la dimensión formativa por Baxter y Bereziat en "Desarrollo de la eficiencia de los recursos a través de la formación online". Por ello, en este escenario multipantalla, participativo, interactivo, cambiante y vivo, donde la información puede llegar a escaparse de las manos, casi volatilizarse en muchas ocasiones, podríamos afirmar, es imprescindible no perder de vista estas investigaciones y sus planteamientos puesto que la frecuencia de consulta en estos campos puede ser bastante elevada.

En la misma línea, pero desde otro campo, encontramos las contribuciones de Claver-Cortés, Úbeda-García y García-Lillo "Industria hotelera y distritos turísticos en la costa mediterránea de España" quienes estudian la industria hotelera y los distritos turísticos o de Claver-Cortés, Marco-Lajara, Seva-Larrosa y Castaño-Poveda que, en su capítulo "El crecimiento económico en las aglomeraciones y economías de urbanización", aportan la perspectiva puramente económica.

También resultan especialmente interesantes las aportaciones de Rigg y McColl "Vida basada en el *Mindfulness*: estudio exploratorio con el personal sanitario", de García-Escrivá "El análisis textual del film: definiciones y procedimientos" o de Torregrosa "El cambio climático y las políticas públicas medioambientales en España. La cooperación con Iberoamérica".

Antes de concluir la presentación a este ameno texto, quisiera remarcar la especial atención demostrada por los autores en lo referente a las posibilidades ofrecidas por los cambios paradigmáticos y de la comunicación, generándose una nueva relación en tanto formas y contenidos que quedan plasmados en este libro.

Desde la investigación más puramente teórica hasta la más práctica, desde una óptica de la economía, el marketing y la comunicación (por ir caminando de más a menos en el contexto empresarial), pasando por el enfoque medioambiental o narrativo, lo cierto es que las posibilidades que se nos ofrecen elevan el espacio analítico e investigador para crear las nuevas que estén por llegar. De este modo, la personalización del consumo, el acceso a las técnicas de análisis, el acceso a las tecnologías y la globalización, entre otros, de la capacidad de acceso a los datos, ayudan, en su recorrido, a conformar el corpus del presente libro. Ello se muestra ante el lector en los grandes bloques que simplifico en los siguientes:

- Estudios sobre comunicación, marca, marketing o comportamientos del consumidor
- Análisis desde una perspectiva puramente económica
- Elementos para un planteamiento científico – teórico
- Investigaciones generales y específicas con el turismo como base

La fantástica labor de coordinación de las doctoras Irene García Medina (Caledonian Glasgow University) y Victoria Tur Viñes (Universidad de Alicante) ha sido impecable y ha tenido como consecuencia esta magnífica obra. Deseo que la lectura de cada una de las páginas que a continuación se muestran sea tan atractiva e interesante para el lector como lo ha sido para mí.



**Dr. Gloria JIMÉNEZ-MARÍN**

University of Seville. Spain. gloria\_jimenez@us.es

## Preface

This book "Bilateral Dialogues between researchers from Glasgow Caledonian University (UK) and the University of Alicante (Spain). Interdisciplinary studies", is a starting point for collaboration and cooperation between both Universities. This cooperation aims to give visibility and diffusion to some of the scientific investigations of researchers involved in the partnership of collaboration between both entities.

The texts proposed in this book imply an improvement to the research related to persuasive communication and new models of international research in various branches such as social and economic sciences. In this way, areas of knowledge such as economics, marketing, communication, fashion or art, acquire cohesion in this work to leave evidence of its importance.

The contributions are numerous and heterogeneous, emphasizing in them the cohesive character of the social function of research. And, based on this premise, we also observe the relevance of the synergy between national and international scientists, to provide different perspectives in social science research. That is why we can affirm that in all of these papers, rigor and solidity are highlighted throughout.

We would therefore like to emphasize not a contribution in particular, but the general tone of all those included, since new research has been opened up. There is a contribution that analyzes and proposes improvements in the field of hotel industry, another analyzes the paradoxes of tourism production from an attraction point of view, another contribution raises the issue of the development of resource efficiency, another proposes models of effective communication campaigns and we also have who explained the commitment of customers with companies in social networks. They are, as we say, diverse contributions, which come to include functional models and exploratory analysis (with health personnel, films analysis).

In this book are collected reflections, contributions and experiences of authors who photograph a reality, knowledgeable of being within a vivid and changing expression, to which it is not possible to be nonchalant. In short, these are contributions that, in one way or another, pursue a certain adaptation of scientific research to the reality of the profession, updating to new times, marked mainly by the development of technology and the economic crisis. This text helps us to position ourselves in this new reality.

The global economic crisis has affected the usual models of research (among others), generating a need for a re-reading that is synthesized in some of the contributions collected in the following pages. In this way, both McGeough's chapter "Questioning Theories of Regulation" and Balkan's "Customer engagement on social media: A literature review", base their appeal on epistemology and analysis and speak of a theoretical positioning. The chapters of Bellido-Pérez, Jiménez-Marín and García Medina "Art and Propaganda in the Sevillian Baroque: The construction of the Catholic Church's brand", by Belcea and Miquel-Segarra "Internal Communication campaigns" or Zejmer's "The shift of the marketing paradigm and its implications for brand-consumer communication" focus all of their attention on the field of communication, branding and, ultimately, its relationship with the consumer. This is, in the end, from a marketing perspective, an issue that is fundamental in this work.

We have to pay particular attention to the innovation criteria and new languages of virality or social networks, coming to provide some case studies as the article presented by Segarra-Saavedra and Tur-Viñes "Advertising creativity: brands vs prosumer amateur. The virality of Eugen Merher's spot for Adidas" where the enormous potential of the spontaneous creation against the traditional one managed by the brand is evident.

Also, the creation of Apps is been researched, specifically, AVINApp, from Colomina-Climent and Yáñez Muñoz with his contribution of "Computer-aided business models" of interaction with IT as in Fedeli's

contribution "ICTs, disruptive forces and the production paradox in tourism: Present and future issues in the Visitor Attraction sector" or the text of Baxter and Bereziat "Developing resource efficiency through online training: The case of a small hospitality business in Scotland". Therefore, in this interactive, changing and alive scenario, it is imperative not to lose sight of these investigations (and their approaches) since these are currently very popular.

In the same line, but from another field, we find the contributions of Claver-Cortés, Úbeda-García and García-Lillo "Hotel industry and tourist districts in Spanish Mediterranean coastline" who study the hotel industry and the tourist districts or Claver-Cortés, Marco-Lajara, Seva- Larrosa and Castaño- Poveda, who in their chapter "The economic growth in agglomerations and urbanization economies", provide a purely economic perspective.

Also of particular interest are the contributions of Rigg and McColl "Mindfulness based living: an exploratory study with health care staff", by García-Escrivá "Textual analysis of films: definitions and procedures" or Torregrosa "Climate change and public environmental policies in Spain. Cooperation with Ibero-America".

Before concluding the presentation to this book, we would like to emphasize the special attention shown by the authors regarding the possibilities offered by the paradigmatic changes and communication, generating a new relationship in both forms and contents that are reflected in the text.

From purely theoretical research, to the most practical, from the perspective of economics, marketing and communication (from walking from more to less in the business context), through the environmental or narrative approach, the truth is that the possibilities offered raise the analytical and research space to create new ones that are yet to come. In this way, personalization of consumption, access to analysis techniques, access to technologies and globalization, among others, the ability to access data, help to form the corpus of the present book. This is shown to the reader in the following large blocks that I simplify in the following:

Studies on communication, brand, marketing or consumer behavior

Analysis from a purely economic perspective

Elements for a scientific - theoretical approach

General and specific research with tourism as a basis

The fantastic co-ordination work of Dr. Irene García Medina (Glasgow Caledonian University) and Dr. Victoria Tur Viñes (University of Alicante) has been impeccable and the result is this amazing book. We hope that the reading of each of the following pages will be as attractive and interesting for the reader as it has been for the author of the preface.



**Nilay BALKAN**

Glasgow Caledonian University, United Kingdom. Nilay.balkan@gcu.ac.uk

## **Customer engagement on social media. A literature review**

### ***El compromiso del cliente en las redes sociales: Una revisión de la literatura***

#### **Abstract**

Despite social media being a topic that has been researched for a decent amount of time, there is still no consensus on what social media engagement is or, indeed, how to achieve it. This is partly due to social media's constantly evolving and adapting nature. However, the resulting effect has been inefficient social media strategies. Inefficient social media practices will, in a best-case scenario, cause resource wastage or, in the worst instance, result in lost competitiveness. It is imperative companies are better aware of what social media engagement is. This article is a literature review on previous research regarding social media engagement, discussing the various definitions of social media and the arguments surrounding social media engagement. This review concludes with elements identified contributing towards effective social media engagement, such as frequency of contact and customer motivation. This essay deliberately does not discuss measures or return on investment, instead focuses on understanding social media engagement from a broader perspective to discern where there focus of social media engagement should be. It will then be possible to identify areas of further research to help develop knowledge, strategies and measures within the social media engagement field.

#### **Keywords**

Social media; Customer engagement; Literature review.

#### **Resumen**

A pesar de que las redes sociales son un tema que se ha estado investigando desde hace bastante tiempo, todavía no hay consenso respecto a cuál es el compromiso de las redes sociales o, de hecho, cómo lograrlo. Esto se debe en parte a la naturaleza en constante evolución y adaptación de las redes sociales. Sin embargo, el efecto resultante ha derivado en estrategias ineficientes en las redes sociales. Las prácticas ineficientes de las redes sociales, en el mejor de los casos, causarán un malgasto de recursos o, en el peor de los casos, conllevarán una pérdida de competitividad. Es imprescindible que las empresas sean más conscientes de lo que es el compromiso de las redes sociales. Este artículo es una revisión de la literatura sobre investigaciones previas del compromiso de las redes sociales, discutiendo las diversas definiciones de las redes sociales y los argumentos en torno el compromiso de las redes sociales. Esta revisión concluye con elementos identificados que contribuyen al compromiso efectivo de las redes sociales, como la frecuencia de contacto y la motivación del cliente. Este ensayo no discute de manera deliberada las medidas o el retorno de la inversión, sino que se centra en la comprensión del compromiso de las redes sociales desde una perspectiva más amplia para discernir dónde debe concentrarse el compromiso de las redes sociales y cómo debe ser. Será posible entonces identificar futuras líneas de investigación para ayudar a desarrollar conocimientos, estrategias y medidas dentro del campo del compromiso de las redes sociales.

#### **Palabras clave**

Redes sociales; compromiso con el clientes; revisión de literatura.

## 1. Introduction

Social media engagement is a topic that has gained popularity over recent year (eg. Van Doorn et al., 2010; Holleebeek et al., 2014; Muchardi et al., 2016; Harrigan et al., 2017), yet academics and practitioners are still unable to state what helps customer engagements on social media and what strategies must be used (Chen et al., 2014; Bitter et al., 2016; Hudson et al., 2016) . In fact, some research contradicts each other. Van Doorn et al. (2011) explain that engagement requires customers' goals to be aligned with the company's goals whereas Labrecque (2014) believes it is possible to influence customer engagement by creating a perception of openness. In another instance, Luarn et al.'s (2015: 514) research illustrates that "interactivity exerts a strong effect on the level of engagement" but, in contrast, Kim and Drumwright's (2016) study indicates there is no relationship between interaction and increased proactive customer participation on social media.

Part of the issues is due to the nature of social media; it is about communication and relationships (Garcia-Medina, and Correia Pereira, 2012; Chen et al, 2014; Kim and Dumwright, 2016) and, thus, it is constantly evolving. It also makes social media rather context dependent, its form reliant on the type of industry, the company's own communication style as well as the individual customers' communication preferences and personality. As such, it will be difficult to construct strategies that will be successful. Nevertheless, it is possible to identify elements in previous research which contribute to better customer social media engagement.

This essay deliberately does not discuss measures or return on investment. The lack of certainty regarding customer engagement on social media creates a need to understand engagement from the beginning, using recent studies on social media engagement to guide and build knowledge. In particular, this essay is a literature review on customer social media engagement with an aim to discern the elements or factors that contribute engagement.

## 2. Literature Review

Hollebeek (2011) and Chan et al (2014) observe that there is no agreed definition of customer engagement on social media. Chan et al (2014) proposes that customer engagement differs from discipline to discipline within the business literature. For example, Chan et al (2014) notes that marketing tends to view customer engagement as a psychological process whilst information systems view engagement as the level of participation in an activity. Engagement is a topic studied in various fields, from organisational behaviour to education (Dessart et al, 2015) to psychology (Hollebeek, 2014), but not within the context of social media, which is surprising given the increased popularity of this subject (Hollebeek, 2011a). The concept of customer engagement on social media is still a relatively new subject for marketing and academic literature regarding this context is limited (eg. Gummerus et al, 2012; Chan et al, 2014; Dessart et al, 2015).

The absence of an agreed definition can be attributed to the lack of "theoretical basis" regarding customer engagement on social media (Bowden, 2009 p68). However, this gap in the literature is being addressed; academics and practitioners alike are realising the limited understanding regarding customer engagement on social media (Chen et al, 2015), leading to much of the recent literature (i.e. 2014 onwards) to study this topic within an explorative or interpretivist framework (eg. Hienonen, 2010; Dijkman et al, 2015; Parrott et al, 2015; Vlieghe et al, 2016). However, a review of the literature also shows engagement tends to be studied on a small scale, using one platform to conduct a study at most; most studies focus on one social media platform or one company as a case study (eg. Singh and Sonnenburg, 2012; Shen and Bissell, 2013; He et al, 2013; Tsimonis and Dimitriadis, 2014). Consequently, the insights these studies provide is rather limited.

Customer engagement literature within marketing does exist. Such an example would be customer relationships management. Van Doorn et al.'s (2010: 260) definition of engagement is made up of "cognitive, attitudinal and behavioural" elements and, though this definition was developed for a general view of customer engagement in marketing, Dessart et al (2015) upholds it is transferable to customer engagement online. Van Doorn et al.'s (2010) concepts align with Dessart et al.'s (2015) study, that found customer engagement to be made up of multidimensional behaviour. However, Dessart et al.'s (2015) definition of customer engagement online is researched within the context of online brand communities. This, naturally, limits the scope of findings as those within communities will behave differently to those not part of communities. Nonetheless, the findings are critical for highlighting that online engagement also involves multiple elements.

Social media engagement theories mostly draw upon psychology or sociology instead of existing engagement theories within marketing literature, although some studies do utilise previous marketing studies (Hollebeek, 2011; Peters et al, 2013). This highlights the interdisciplinary nature of marketing but it can

also highlight a need for a new way of thinking with the emergence of social media. Peters et al (2013: 282) would agree with the latter view as he asserts that social media requires a different strategy and a different way of interacting due to its different nature; it is more "egalitarian" where the brand has "no authority" and therefore the relationship between brands and customers becomes important and "needs constant nurturing".

Peters et al (2013) believes interaction and participation makes nurturing relationships possible. The idea that interaction and engagement is needed for developing relationships with customers has been much discussed in marketing literature, ranging from relationship marketing (eg. Sonkova and Grabowska, 2015) to competitive strategy (eg. Kangal, 2009) or online brand communities (eg. Wirtz et al, 2013). As Kang et al (2015: 1666) believes that participation is not just important but it is the "basis for building strong brand relationships with customers and their study has observed that customers are "less influenced by momentary benefits" and instead may desire "meaningful information related to a brand and emotional bonds with others who support the same brand" (2015: 1676). Many of the customer engagement theories put forward the view that the act of interaction develops a sense of loyalty towards the company (eg. Lim et al, 2015; Muchardie et al 2016; Muniz and O'Guin, 2001).

Kabadayi and Price (2014), on the other hand, assert that loyalty is a form of engagement and that it is the highest form of engagement. The benefits of loyalty is well documented within marketing literature, including reducing marketing costs (Aaker, 2009) and creating barriers to entry into the market (Kitamura et al, 2016). Whilst there are academics, such as Zheng et al (2012), who believe consumer engagement on social media is related to loyalty, Hollebeek et al (2014) maintains that loyalty is only one of the customer behaviour outcomes of engagement and does not mention loyalty being a form of engagement. Neither does Hollebeek et al (2014) classify the kind of loyalty businesses can expect to achieve with engaged customers, despite research such as McMullan and Gilmore (2008) establishing that there are different levels of loyalty. Customers having different levels of loyalty may suggest there are different levels of engagement within social media. This raises questions of what is the highest level of engagement companies can expect on social media and how can they achieve this? Some studies have attempted to answer this by identifying which customers' behaviours yield result considered desirable (eg. Kim and Ko, 2013; He et al, 2013). The flaw of these studies is that they take the assumption that some activities are better than others, namely that comments, sharing and talking about brand are the most effective forms of engagement (eg. Fisher, 2009; Leung et al, 2013; Nobre and Silva, 2014), and aims to establish how these activities can be encouraged and increased.

It is true that the most common method of classifying customer engagement on social media is through the activities customers make, such as liking a post, commenting, retweeting or sharing, following organisations, uploading or watching videos and accessing reviews for opinions (eg. Heino, 2010; Hollebeek, 2011; Chiu et al, 2015; Chen et al, 2015). Within these activities, the literature often differentiates engagement by how passive or active the activity – for example liking is often seen as a passive activity when compared to the level of effort required for thinking and writing a comment, with the latter viewed as the ideal form of engagement and interaction within the literature and amongst practitioners (Gummerus et al, 2012). Much of the research assumes that companies want more comments and more active forms of communication on their social media platforms (eg. Labrecque, 2014; Dijkmans et al, 2015; Kim and Dumwright, 2016), perhaps believing that such activity will develop a better relationship between customer and company. Indeed, there has been a rise in the number of studies conducted on how to improve the customer relationship on social media (eg. Van Doorn et al (2010); Chen et al (2011) ; Dessart et al (2015); Chan et al (2015)). Most of these studies appear to focus on improving or increasing active customer engagement.

Neiger et al (2013) dismisses the idea that one type of engagements is better than the other, contending that each type of engagement or interaction on social media contributes something. Dijkmans et al (2015) affirms with this view, giving the example from his study that customer interaction on social media had the power to influence positively or negatively other customers' perception of corporate reputation. It can be argued that each engagement becomes an important building block for the company's online and offline success. Instead, Neiger et al (2013: 159) recommend organisations identify the desired outcome or behaviour before deciding on which level of engagement is necessary. For example, low engagement – characterised by "one-way messaging by the organisation" - is adequate if the organisation is trying to spread awareness. In situations where organisations wish to have more active participation, social media strategies that encourage involvement should be implemented. In such cases, Neiger et al (2013) stresses the need for measuring offline interaction as high level of engagement often manifests itself in offline behaviour.

According to Kang et al (2015: 1677), another contribution of social media engagement is providing businesses a way to obtain feedback direct from the customers. By "analysing members' communication

can help marketers understand how community members estimate their brands and further assist them in creating brand value with members". This enables firms to gain valuable insight into customers' thoughts without the need for paying a third company or undertaking costly market research. Customer engagement can also provide companies with a form of advertisement. Loyal customers and satisfied customers are more likely to spread word of mouth about the brand (Aherns et al, 2013) . Dwyer (2007) has observed that word of mouth is more likely to be influential in customers purchase decision making than advertising, which Parrot et al (2014) would attribute to the finding that customers are more likely to trust the opinion of another customer. Loyal customers can take their loyalty one step further and become brand advocates, who are individuals that feel a strong connection to a brand (Kemp and Bui, 2012; Parrott et al, 2014).

Furthermore, the viewpoint that businesses should worry less about how passive customer engagement is and focus on other aspects within social media engagement is gaining more popularity. Gummerus et al (2012: 869) take such a view, they do not believe engagement should be based on classifications such as passivity but on frequency and behaviours being positive or negative. They give the example of "positive 'liking' versus negative commenting" to convey the one-sidedness of classifying engagement based on what is passive or not. Lim et al (2014: 159) would also argue that engagements should not be classified based on whether behaviour is passive or not but by the motivation behind engagement. They believe there are three main motivations for customer engagement on social media and these are functional – "co-creating, conversing and sharing the content", emotional – "the emotional attachment a user has toward a brand is a key aspect of consumer engagement that can affect consumer behaviours"- and communal - where "users to feel a sense of community while communicating" with others.

Classifying engagement by motivation shares common themes with Kietzmann et al (2012: 108) and Heinonen's (2010) research, who have grouped various consumers' social media activities according to purpose. Whilst Kietzmann et al (2012) have grouped their classifications to seven "functionalities", Heinonen (2010) created a matrix consisting of nine different behaviours that result in different activities, such as information needs or entertainment seeking. Interestingly, both studies have used different data collection methods but they both found similarities in social media usage. Keitzman et al (2012) reviewed literature from variety of background, such as marketing, psychology and organisational behaviour, whereas Heinonen (2011) used a diary method filled in by individuals. Both studies show that social media usage was influenced by information and social needs; individuals wanted information to help them collect information and opinions, share and converse with others whilst social needs were met through activities such as conversing, building relationships or belonging to a community. The information seeking behaviour is documented by Kang et al (2012) who found customer use information to obtain advice and opinions as well as assess the trustworthiness of a company.

The latter points to a behaviour in Dijkmans et al.'s (2015) study has similarly discovered. This consumer trend may be viewed as customers are trusting companies less or it may be that customers are utilising the different methods of obtaining information and opinions to make up their own decisions. Heinonen's (2011: 360) study also found that entertainment factor, such as "entertaining oneself" or "self-expression", was another element in social media engagement. This links with Gummerus et al.'s (2012) suggestion that entertainment encourages customers to interact- or to seek interaction- with a company's social media page, as well as Dessert et al.'s (2015) study that suggests entertainment is a value customers seek in social media interactions. Consequently, it can be seen that motivation is an important influence in customer engagement on social media.

Kim and Drumwright (2016) also believe in the role of motivation within customer engagement and they classify motivation into intrinsic and extrinsic motivations. Extrinsically motivated customers are motivated by the economic benefits gained from social media, such as discounts. Kim and Drumwright (2016: 975) have found them to be less inclined to engage others on social media although they have observed that such customers do show "intention to engage in content-consuming behaviour" for example viewing pictures or videos. Intrinsically motivated customers, on the other hand, are motivated by their interest in the brand and this makes them more likely to contribute to the social media content. This research would suggest that customer engagement is out with the control of businesses. Van Doorn et al (2010: 257) also believe customer engagement is dependent on 'individual customer traits', and again, this is not something the business can control. However, the literature is slowly able to identify certain features which help customers become more engaged, or at least able to encourage more positive interaction. Van Doorn et al.'s study (2010), for example, suggested customer engagement was mostly determined by whether customers were interested in the brand and an interest in the group was a secondary motivation for engagement.

This would suggest encouraging customer engagement starts with creating an interest in the brand. However, companies should take care not to solely focus on creating interest as this is rather one-sided.

Labrecque (2014) and Kim and Drumwright (2016) remind academics and practitioners that social media is about communication and relationships. Peters et al (2013) adds that social media needs to be viewed as an egalitarian structure, where customers' inputs are as important as the companies' own posts and contributions. Both views hark back to Gummerus et al.'s (2012) assertion that companies should focus on communication, as opposed to measuring frequency of activity. Chan et al (2014: 88) agrees that engagement is more than just "attitude" – a measurable construction - but a reflection of the extent to which an individual is "attentive and absorbed in ... their role in the community". In other words, Chan et al (2012) is in agreement with Labrecque (2014) and Kim and Drumwright's (2016) view that social media is about relationship and communication.

These views suggest that social media is a two-way communication, constantly adapting and evolving to the individuals' contributions to social media. As such, it becomes hard to measure and difficult to predict what practices or activities enable a decent level of customer engagement. Bowden criticized the customer engagement literature in 2009 for having most of its foundations in practice and not in academic theory, which he maintained gave customer engagement the appearance of a being a "management fad". This issue continues to persist today; there is no agreed definition on engagement and limited academic insight into engagement, both from a strategic or customer perspective (eg. Holleebeek 2011a; Chen et al, 2015; Dessart et al, 2015). Studies from 2012 onwards have tried to fill this gap but customer engagement is still an elusive topic, partially due to the constantly evolving nature of social media (Peters et al, 2013) and partially due to the two-way communication method of engagement adding an element of complexity to the subject. Customer behaviour becomes an important part of the equation in solving customer engagement but the subject of customer behaviour and human psychology itself is also constantly evolving and adapting to modern life (Solomon et al, 2013; Alexander and Shelton, 2014).

However, customer engagement is an important gap to address. As social media permeates into customers' daily lives and habits, it becomes important for businesses to be accessible on social media in order to attract and communicate with customers. The traditional marketing methods used with mass communication - where the company could broadcast its message to a wide market and had more control over its message and image (Blythe, 2014; Baker, 2000) – do not suit the egalitarian (Peters et al, 2013) and constantly moving (Gensler 2013) nature of social media. Much of the literature states a need for further investigation to develop a better understanding of customer engagement on social media (Chan et al, 2014; Lim et al, 2015).

Academics talk about companies increasing interest in customer engagement on social media (eg. Chan et al, 2014; Holleebeek, 2014; Dijkamns et al, 2015; Kim and Drumwright, 2016). The reasons for this interest can be surmised from the previous sections. Namely, that customer engagement facilitates direct feedback from customers (Kang et al, 2015) and customer loyalty (Zheng et al, 2012), as well as spreading word of mouth (Aherns et al, 2013) and influence perceptions of a company's reputation (Dijkmans et al 2015). Malthouse et al (2013) maintain social media has the potential to be used as a customer relationship management (CRM) tool, which is supported by Chau and Banarjee (2013: 239) who also see the potential of social media to be used as a "powerful crisis management tool". Customer engagement, weighs in Chan et al (2014: 83), is a "retention and acquisition strategy" that assists companies to sustain competitive advantage. However, for social media to be used thus it requires customers that are willing to engage with the company.

Customers interested in the company are more likely to share their positive experiences (Aherns et al, 2013), and forgive mistakes (Mattila, 2011). This assists with crisis management, and customers less likely to avoid the company's advertising or promotional efforts (Fill, 2002), consequently enabling CRM. In turn, an effective CRM facilitates relationship development and aids customer retention. Baurmol et al (2016) recognises that businesses can access the customers' networks. This is a valuable asset; businesses do not need to spend as many resources on finding potential customers and can use their existing customers to spread the word and influence perception. Research by Parrot et al (2012) and has demonstrated that customers trust the opinions of other customers, inferring that social media make for a more effective and efficient promotional tool. These potential consequences of social media make it a highly-prized tool, hence the interest in social media or online customer engagement within academics and practitioners.

These studies construct a strong argument for utilising social media and the need for engaged customers on social media. Veloutsou (2009) interprets that engagement could potentially provide much more advantages for firms, including the creation of strong, emotionally-bonded communities. However, due to the lack of knowledge regarding social media engagement it is difficult to harness the possible benefits of engagement. Academic focus on engagement has typically centred on websites (Chua and Banarjee, 2013) and Online Brand Communities (OBC) (Wirtz et al, 2009; Dessart et al, 2015), largely neglecting other aspects of customer engagement on social media.

This has contributed to the pressing issue of a lack of agreed definition of customer engagement within the literature (eg. Dessart et al, 2015; Hollebeek, 2011a). Despite the recent popularity and interest in customer engagement (Hollebeek, 2014), there is still much that academics cannot answer regarding customer engagement on social media. Nevertheless, academics have identified important themes within the subject area centre around interaction and participation, with other prominent themes also including entertainment and customisation (Kim and Ko, 2012), sharing and contributing to content (Sashi, 2012) as well as the possibility of receiving benefits, although this does not necessarily refer to monetary benefits (Stockburger-Sauer, 2010). Gummerus et al (2012: 854) suggest factors such as "trust, satisfaction, commitment" are also important theme within customer engagement theory. Many of the early studies in social media consumer engagement have applied original engagement marketing theories (eg Van Doorn et al, 2010; Sashi, 2012; Gummerus et al, 2012).

While such theories can be transferable to a digital environment, Peters et al (2013: 283) argue that the unique nature of social media means customer engagement should be specially adapted to social media. They believe social media engagement needs to consider how "marketing input interacts with social media to produce desired marketing outcomes". This is an interesting statement because few studies appear to highlight the importance of marketing input working together with social media, although some studies do acknowledge that social media contributes to marketing communications (eg. Kim and Ko, 2012) and customer relationship management (eg. Malthouse et al, 2013). Peters et al (2015: 286) have used the SOR (stimulus- organism- response) paradigm to develop four core elements to social media engagement; motives, content, network structure and social roles and interaction. This paradigm shares some similarities with other studies, such as Kim and Ko's (2012) five elements of social media marketing activity and Lim et al.'s (2015) three aspects of engagement. All three theories highlight the importance of interaction, although Lim et al.'s (2015: 159) interactions are split into three different purposes that are functional, emotional and communal. Communal interaction showing the highest form of engagement because it encourages user's to "feel a sense of community".

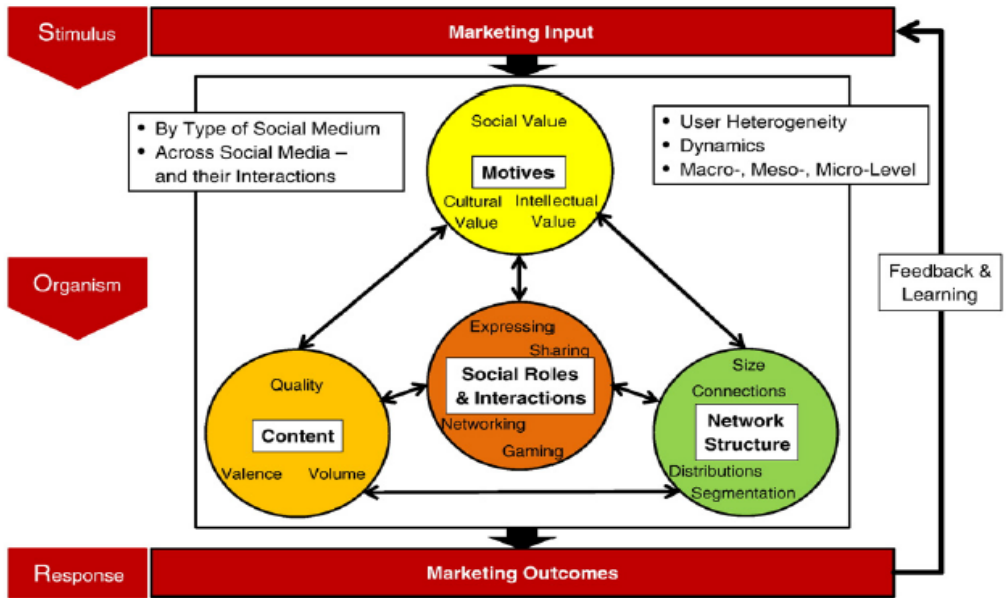
All three theories also highlight the importance of content, albeit for slightly different reasons. Kim and Ko (2012) believes content should provide entertainment to encourage interaction while Lim et al (2015) stresses that engagement needs to satisfy the three functions (functional, emotional and communal) in order to develop highly engaged and loyal customers. Peters et al (2015: 287), on the other hand, conducted an analysis on previous studies regarding content on social media and identified "three sufficiently distinct aspects". These aspects include "content quality", regarding "content characteristics (eg. interactivity, vividness) ... content domain (eg. education, entertainment)", "content valence", regarding "emotions...and tonality" and finally "content volume", regarding "counts and volumes".

Kim and Ko's (2012) and Lim et al.'s (2015) views regarding content overlap with Peter et al.s (2015) three aspects, as do other general literature about social media such as Singh and Sonnenburg's (2012) study of the role content, plays in a brand's success on social media and Jahn and Kunz's (2012) study which explored the role of content in building loyalty on social media brand fan pages. These studies may have different approaches about how content should be used but they all agree that content should be developed with the intention of encouraging interaction from online users. This would suggest that the role of content is important for overall marketing strategy and that there has been a shift in modern marketing. However, Hollebeek (2011a: 559) cautions that engagement is a "multidimensional perspective". Simplifying engagement to singular elements such as content would mean disregarding other elements which also influence customer engagement on social media.

That is why Peters et al.'s (2013: 282) model chooses to use more than one element in their model. Elements they considered to be the most influential in social media engagement – "content", "motives", "social roles and interactions" and "network structure" - were used and Peters et al (2013) illustrated that these elements interacted with each other to create outcomes that then feed back to the marketing input (see figure 1 below). Peters et al.'s (2013) model considers external factors influencing engagement when most of the previous studies did not consider these in their hypothesis or suggestions (eg. Bowden, 2009; Chua and Banarjee, 2013; Hollebeek, 2014). External factors considered are usually other consumers or other types of media (eg. Henning-Thurau et al, 2010).



Figure 1. Customer engagement model.



Source: Peters et al. (2013)

This model was developed using the literature on customer engagement on social media and the purpose was to develop metrics and guidelines for companies to encourage consumer social media engagement. However, rather than discussing metrics, Peters et al (2013) instead asks the readers to be aware that metrics should not just be about numbers and quantity but quality of conversation and content. This is good advice for a field that often is focused only on measurement (eg. Killiekar et al, 2013), however by not stating the types of metrics, quantitative or qualitative, the validity of this framework is not robust and is open to questioning.

Peters et al (2013) does not state what type of metrics this model intends to investigate. Uncertainty regarding measures is common issues within the field; the literature on social media has thus far struggled to establish what metrics should be measured (Bowden, 2009; Baumal et al, 2016) or indeed what to measure as different studies suggest different things should be measures, such as setting competitive benchmarking (He et al, 2012), frequency of interaction (Gummerus et al, 2012). Peters et al.'s (2013) framework attempts to offer guidelines for measuring metrics and a guideline for social media engagement, however, these are two different types of activities. It can also be argued that it is difficult to develop a model that does measures both activities.

Moreover, this framework is not intended for a specific industry or type of company. As such, it is rather generic and this is a limitation for a study that takes the viewpoint that external factors influence social media engagement. Though Peters et al (2013: 282) points out the type of external factors that affect engagement, the study is not specific about which external factors are influencers and the generic terms, such as "dynamics" or "macro" level, does not offer explicit guidelines for a business. There is scope to adapt this framework to more precise criteria and it is possible that, in doing so, the external factors can be become more specific and the framework can offer more guidance.

Another limitation of Peters et al.'s (2013) work is it only considers literature from customer social media engagement, making it possibly one-sided. As previously mentioned, Holleebeek's (2014) review of the literature shows that engagement is well researched in other fields but there is a limited understanding of engagement within social media. This could suggest that Peters et al (2013) is restricted by the limited of knowledge within the field of consumer engagement on social media. Perhaps widening the field of literature would have helped contribute complementary knowledge to encourage and cultivate interaction on social media.

However, Peters et al.'s (2013) model is still beneficial; it is a framework that is easy to understand and summarises the key points within social media engagement from an internal and external point of view.

The main contribution of Peters et al.'s (2015) model is it illustrates that social media is constantly reacting and adapting to the environment. Highlighting this changing nature of social media makes it difficult to predict a pattern or to pinpoint singular, most influential elements which impacts on customer engagement.

Though Peters et al (2013) agrees that social media is hard to control, and often difficult to understand and predict, they also suggest practices that can help to encourage positive behaviour from customers. One such practice, according to Chan et al (2014) is to create a value to the community on social media, which typically take the form of providing support and facilitating communications between members. This is, of course, taking the assumption that the company has created an online brand community. According to Chan et al (2012), community places an important role in encouraging customer engagement.

Brand communities, though have varying definition, typically have three elements central to it; a shared sense belief and shared goals, an attachment to the brand – though there is scope for the strength of this attachment to vary – and a shared sense of culture, borne out of the brand itself but also through the rituals and practices developed by the brand community (Muniz and O'Guin, 2001; Dholakia et al, 2004; Fournier and Lee, 2009; Schau et al, 2009). Some researchers have taken brand communities further, calling them consumer tribes due to the strong attachment consumers feel towards a brand or group having an almost tribal-like atmosphere (Mitchell and Imrie, 2011; Goulding et al, 2013). Canniford (2011) emphasises that consumer tribes are not brand communities; they are much more complex and harder to control by businesses.

The characteristics of a consumer tribe are described as "multiplicity, playfulness, transience, and entrepreneurialism" (Canniford, 2011: 595) whilst brand communities are identifiable by the "moral responsibility" and "zeal" the community creates around the brand (Canniford, 2011: 594). Whether a business establishes a brand community or consumer tribe, Stockburger-Sauer (2009: 364) expresses that "community marketing is a powerful tool for company success". The ability of such communities to tap into primal human needs, such as the need to belong to a group (Fournier and Lee, 2009) and social identity (Muniz and O'Guin, 2001) have made them powerful tools for the fostering of stronger ties and loyalty to the company (Cova and Cova, 2006).

In recent years, brand communities studies have informed the development of literature in online brand communities (OBC) (e.g. Cova and Cova, 2006 Stockburger- Sauer, 2009; Laroche et al, 2012; Kelly and Alden, 2016; Schembri and Latimer, 2016) due to the assumption that using new, online technologies can be used to facilitate brand communities and the benefits of brand communities (Fournier and Lee, 2009). Laroche et al (2012: 1757) asserts that technology has "made the constraint of geography almost irrelevant". Studies focused on brand communities a correlation between belonging to brand community and developing an attachment to the brand (eg. Alexander et al, 2002; Cova and Pace, 2006). In fact, Fournier and Lee (2009) credits the use of brand communities as saving Harley Davidson from "extinction"; brand communities as a business strategy enabled Harley Davidson to re-establish bonds with customers and company decisions were "grounded in the community perspective" (online). OBCs can benefit companies less dramatically as well.

By communicating with customers or following the tone of conversations customers have with each other, companies can learn more about their customers' perspectives (Laroche et al, 2012). This is a similar benefit that social media offers to companies (Nakara et al, 2012) but with the added value of customers being part of a community. Schembri and Latimer's (2016) study indicates that individuals who felt part of a brand community are more likely to visit a website daily, thus offering companies with more opportunities to encourage customer interaction (Schau et al, 2009). Increased interaction between customer and company, as previously mentioned, improves customer engagement (Gummerus et al, 2012; Kang et al, 2015) and in turn the relationship with the brand (Dholakia et al, 2004). De Valck's et al (2009) study adds that OBCs help spread positive word of mouth for the brand but also expands a more powerful use of OBCs; OBCs can be influential in the consumer decision making process. It has the potential to influence at every stage of the consumer decisions process, although De Valck et al (2009) argues that four stages are the most relevant due to the "interaction and interpersonal influence based on information exchange between virtual community members" (188). These stages are need recognition, search for information, pre-purchase evaluation and post-purchase evaluation. These stages are also more orientated towards information seeking behaviours, which De Valck et al.'s (2009: 201) research finding suggest is due to the consumers use of OBCs as a "source of information".

De Valck et al (2009: 196) reflect that the type of community will impact OBC behaviour. A community developed around "serious health subjects" are "less likely to ...focus on recreational activities". This reflection is in agreement with Schau et al.'s (2009: 35) emphasis on the importance of alignment of "practices ... [working] together to drive one another". Schau et al (2009) point refers to business activities,

that business strategy must complement and enhance the brand image if positive OBCs are mean to be built around them. However, De Valck et al.'s (2009) reflection that community type is an important influencer does connect with Schau et al.'s (2009) point; that every element within the business must work together to give alignment. This will create a cohesive brand image (De Chernatony, 2010), enabling customers to know what to expect from the brand and develop trust (Copley, 2004) and thus facilitating brand attachment.

Online brand communities (OBCs) aid with customer engagement in two important ways. Firstly, by engaging with customers on an emotional level, businesses are able to develop bonds and attachment to the brand (Malar et al, 2011). In turn, this aids brand loyalty. Secondly, Hede and Kellet (2012) recognise that customers feel empowered when they join OBCs. Their participatory nature develops a sense of ownership to the brand and customers feel part of the brand development, rather than the brand being owned by a business. This Hede and Kellet (2012) proffer, not only create a dialogue between brand and customers, enabling enables customers to take part in brand innovation, but also enabling customer to customer dialogue due to the perception of brand ownership.

Having the opportunity of a customer to customer dialogue, articulates Chan et al (2012) increases the likelihood of customer interacting and engaging with one another. Having communications lines open also makes it more possible for customers to seek advice and offer support to one another, a behavioural norm on OBC platforms (eg. Alexander et al, 2002, Schau et al, 2009; Wirtz et al, 2013). Other customers of the brand willingly answering questions and offering support serves to build trust and develop a positive brand image due to the perception that other customers will be more truthful than an advertisement (Dwyer, 2007).

The availability of advice and support is an appeal for customers. Both De Valck et al (2009) and Schembri and Latimer's (2016) research demonstrates customers seeking information – whether technical, personal advice or opinions- from the OBCs. This phenomenon can be described as a cycle; an opportunity for interaction facilitates engagement and dialogue (Chan et al, 2014) that is often used for seeking advice and support (De Valck et al, 2009; Schembri and Latimer, 2016). Increased interaction enables individuals to become friends (Zhou et al, 2012) and the sharing of information, advice and supports contributes to the customer empowerment (Hede and Kellet, 2012). Both factors encourage higher commitment from individual members (Zhou et al, 2012 Hede and Kellet, 2012). Schau et al (2009) and Chan et al.'s (2014) study recognised that individuals seeing other members' commitment influenced their level of commitment to the brand or rituals, too. Subsequently, these factors create a cycle.

This cycle offers an insight into how an online brand community (OBC) can be developed. To this cycle, Chan et al (2014) would expand the need to have a recognition or rewards system in order to develop an OBC. Such a system, they argue, would encourage more engagement by rewarding commitment and therefore encouraging more commitment to the brand. Chan et al (2014) also draws attention to the need for members expressing their opinions and experiences. This allows individuals to feel part of the brand and prevents the perceptions that the brand is wholly controlled by the business.

Dessart et al (2009: 27) concurs with Chan et al (2014), adding that "positive online interaction", which include an OBC member defending negative content or the business offering good customer care after a bad experience, aids sustainable loyalty. Further to his, for an OBC to develop it must have a community value. This refer to both a purposive or utility value, such as seeking information (e.g. Schembri and Latimer, 2016), or a shared value (Dholakia et al, 2004), such as rituals (Schau et al, 2009).

However, Chan et al (2014: 85) cautions that the community itself is not enough and that customers must also be "attentive" and "absorbed" in their community that is the business' social media, inferring that firms should provide customers with another added value. This may explain the importance Gummerus et al (2012) attaches to entertainment, asserting that providing entertainment to customers encourages them to visit the social media page more often. Certainly, Holleebeek's (2011a) findings show that being entertained is one of the activities customers seek when using social media. Peters et al.'s (2013: 282) framework for developing customer engagement has an element labelled "content", referring to the message of the posts and communications past between the community and brand. Peters et al (2013) content differs from Gummerus et al.'s (2012) entertainment value in that it should not be an isolated action but something that reacts to the community and the community's interactions. It is, according to Dessert et al (2015), the feeling of pleasure experienced by customers from customers when interacting and responding with community members that encourages engagement on social media. This line of thought - Gummerus et al.'s (2012) entertainment, Dessert et al.'s (2015) pleasure and Peter et al.'s (2013) content-shows similarities with the reward/need satisfaction theory by Byrne and Clore (1970), whereby individuals are attracted to certain people through classical (ie. through associating with positivity) or operant conditioning (ie. through positive stimuli). Byrne and Clore's (1970) theory was applied to individuals but,

given many companies give brands human qualities and personalities (De Chernatony, 2010) and that recent literature suggest businesses give brands human-like characteristics (Avis, 2011; Guido and Pelusso, 2015)– called anthropomorphism (Miles, 2014)- it can be argued that a theory about human relationships would be transferable and relevant to brands.

The proposition that customers need rewards to encourage engagement is echoed in another of Chan et al.'s (2014) suggestions, who believes showing recognition of active participation is likely to increase brand loyalty. Chan et al (2014: 88) also adds the need for customer obligation, whereby customers "develop a strong emotional obligation and...are more willing to be engaged (cognitively, emotionally and physically) in the brand community to reciprocate the firm's active relationship-building efforts and friendliness". Though Chan et al (2014) notes rewards do not have to be monetary, Kim and Drumwright's (2016) study found reward to be motivation dependent, where extrinsically motivated customers were better influences with economic rewards and intrinsically motivated customers were satisfied by sharing knowledge. Further to this, how a customer was motivated also influences their social media behaviour; extrinsically motivated customers were passive content-viewers whereas intrinsically motivated customers were more likely to talk about the brand.

Kabadayi and Price's (2014: 216) study investigated the influence of three personality types on social media usage. In summary, the study identified that those who show openness to experiences and are extraverted "might appreciate the social benefit created by the opportunities for one-to-many interaction" on the brand's Facebook page and were more likely to exhibit commenting or liking behaviours. Customers with neuroticism as their personality trait, on the other hand, were less likely to engage in commenting and liking behaviours. A similar to the study was also conducted by Amichai-Hamburger and Vinitzky (2002), which looked at the role of personality and Facebook usage and found there to be a clear link between the two. The five-different type of personalities- extraversion, neuroticism, openness to experience, agreeableness and conscientiousness- showed different usage patterns, such as neuroticism personalities posting more pictures and extraverts having the most friends on Facebook (although not necessarily interacting with them).

Personalities and being intrinsically or extrinsically motivated are aspects out with the control of companies, however, there may be a way around this issue. As previously mentioned, Kietzmann et al (2012) and Heinonen (2011) have grouped their social media activities into purposes and these purposes can be considered as, and re-classified as, motivations. It was also proposed within this literature review that motivation is an important influence in customer engagement on social media. As such, it could be that said that if companies can determine the customer goals, they may be able to create communications which appeal to customers' specific needs.

Van Doorn et al (2011: 256) explain that customers' engagement behaviours are influenced by their motivation, calling this "customer goals". Motivation can be divided into three facets, with the most common driver of social media usage is seeking information. Lim et al (2015) call this a "functional engagement" and Holleebeek (2011a: 360) calls it an "information seeking" behaviour. Such information may be for practical needs to help save time or money for customers or simply to satisfy an individual's curiosity, although both Lim et al (2015) and Holleebeek (2011) add consumers do not just seek information but some also share their knowledge. According to Sashi (2012) this ability for customers to be able to share and ask for advice or knowledge is an important element of customer engagement. Being able to interact meaningfully with others would enable customers to become absorbed and attentive with the social media and may help establish roles within the community, both of which Chen et al (2014) argue are essential for encouraging positive engagement behaviour. In fact, Chan et al (2014: 81) labels the ease and ability of customers interacting with one another as "systems support" and includes it as one of the suggested practises for customer engagement.

Chen's (2014) study identified that individuals used Facebook and Twitter to obtain information, in particular the latter platform. Chen's (2014) study found that customers prefer Facebook to engage with others and this agrees with Baird and Parasnis' (2011) study that also found customers like to interact with friends and family on social media. Additionally, it has been documented in the literature that customers use social media as a form of word of mouth referral, perceiving it as more honest than marketing messages from a company (eg. Cheung and Theodani, 2010; Aherns et al, 2011).

Whilst, Chen's (2014) study found customers used Facebook or Twitter to access information, customers also turned to social media for recreational use. This is in line with Holleebeek's (2011) study that found entertainment was an important motivation for customer social media usage and Gummurus et al.'s (2012) and Kim and Ko's (2012) assertion of the importance of entertainment. Heinonen (2011: 363) believes a managerial implication of entertainment need is to provide "participation activities related to entertainment motives". According to Gummerus et al (2012), entertainment acts as a form of incentive

for more frequent visits to the social media page, and it could be that as customers spend more time recreationally on the business's social media they start to develop a familiarity and a bond with the brand. Kang et al (2015) also shares the belief that frequency of contact encourages development of a relationship, although adds that communication without quality of information is not effective.

Frequency of contact increases familiarity (Sutcliffe et al, 2012). According to Reis et al.'s (2011: 10) study, familiarity creates a cycle; familiarity increases "knowledgeability", a term Reis et al (2011: 10) uses to explain individuals learning more about another individual, which helps increase comfort with that individual. This in turn encourages "responsiveness", i.e. interaction between individuals. Continued interactions develop trust and commitment (Reis et al, 2011), two elements that Sashi (2012) considers essential to the continued customer engagement on social media. Perceived satisfaction during interaction was also an essential component in Reis et al.'s (2011) findings, once again highlighting the value of entertainment, information quality and availability as well as positive experiences in social media engagement.

"Immersion" (Reis et al's, 2011: 565) and "passion" (Reis et al.'s, 2011: 566) were also identified by Hollebeek (2011b) as requirements for social media engagement, both of which are emotional components. The emotional aspect of social media engagement is noted by academics such as Sashi (2012), Lim et al (2015) and Desert et al (2015) would also add emotional need as motivational force for customers engaging on social media, proposing that an emotional connection is necessary to start a relationship. Whilst the extent of this could be argued- for example, it may be access to satisfactory information that starts the relationship between customer and brand- it is a common theme within marketing literature, especially branding literature, that businesses should create an emotional connection between brand and customer (eg. Pitta and Franzak, 2001; De Chernatony, 2010; Herskovitz and Crystal, 2010, Singh and Sonnenburg, 2012). Certainly, an emotional connection or an emotional driver would foster the sense of obligation Chen et al (2015) advocates as influential in maintaining customer engagement. This obligation, Kang et al (2015) expands, helps to build bonds between the community members on social media; between customers and company and between customers.

Yan (2011) believes social media satisfies customers' needs for transparency and, yet, there is no evidence that social media makes companies more transparent. Although it does, as Peters et al 2013) points out, give the consumer more power and allowing them to ignore content or challenge company's messages. Dijkman et al (2015) have also identified that customers, as well as non-customer, can also influence other people's perceptions of the company. Social media may give customers the perception of transparency, in which case it can be argued that the need for transparency could be a need for trust. Trust, Sashi (2012) and Kang et al (2015) have found, is an important factor in encouraging customer engagement.

Interestingly, Hollebeek (2011b) classifies a need for trust as an emotional driver in one study and but classifies seeking information – information, according to anthropologist Sutcliffe et al (2012), provides the basis for building trust amongst humans- - as a pragmatic activity in another study (2011a). Other academics follow this pattern such as Xiang and Gretzel (2009), Wirtz et al (2013) and Chan et al (2014); all these academic emphasise emotional bonds in customer engagement and show awareness of customers using social media to obtain information, however, they do not appear to illustrate the link between obtaining information, building consumer trust and customer social media engagement.

Labrecque's (2014) study, however, demonstrates there is a connection; his study has discerned that perceived openness, such as sharing seemingly personal information, within a company's social media communications does cultivate relationships with customers. These findings draw parallels with Sutcliffe et al.'s (2012: 160) assertion that information enables the development of trust amongst individuals, that is to say "the degree to trust is therefore related to emotional closeness".

Developing and maintaining relationships is often cited as an advantage of social media (eg. Kim and Ko, 2012; Shen and Biseell, 2013; Kim and Drumwright, 2016) and it can be inferred from Labrecque's (2014) study the allusion of intimacy is another advantage of social media. It may be that this allusion of intimacy is due to reduced communication barriers on social media. Unlike with traditional media, customers can communicate with the company almost simultaneously as well as learn about the positive and negative opinions and experiences of other customers (Peters et al, 2013). Additionally, social media makes it possible for customers to alter or challenge message put up by companies (Peters et al, 2013; Dijkmans et al, 2015). All of these capabilities reduce the barriers for customer interaction and encourage more frequent and more transparent communications. Therefore, enabling customers to learn more about businesses, create dialogue and relationships with businesses.

However, Labrecque (2014) adds that intimacy, or openness, goes hand in hand with interactivity, which is defined as showing the company is listening and responding. The importance of ensuring two-way communications is similarly highlighted by Castronovo and Huang (2012) and Shen and Bissell (2013). The

latter has criticised business for focusing on selling products on social media, rather than developing relationships or communities. Labrecque (2014) also reminds readers the importance of two-way communications within social media, emphasising the role of interaction in building intimacy and relationships between customers and business.

To maintain and encourage fully engaged customer interaction, Chiu (2015: 154) contends that companies need to use a "various instruments". This is a statement that agrees with Chan et al.'s (2014: 81) successful customer engagement practice of "systems support", whereby providing customers the "quality of means, capability and opportunity that facilitate the communication and interaction between" customers encourage more engagement. Chua and Banarjee (2013: 244) have noted that Starbucks' success on social media can be attributed to their various social media platforms "generally complement one another to mutually reinforce their overall impact". Sociologist Duck (2007: 192) notes in his book about human relationships that the usage of multiple communication channels between individuals showed "considerably higher" levels of intimacy than those that used a limited number of communication channels. These would suggest that businesses, too, need to consider a variety of tools to communicate, whether different types of posts or content to be as Lim et al (2015) suggests or using different social media platforms.

In addition to the use of various tools, Malthouse et al (2013) contends that the business' customer relationship management (CRM) should be woven into the social media strategy or communications. To treat social media as separate to the business, they explain, would be missing out on the benefits an integrated CRM could bring. One such benefit is social media's ability to enhance CRM by providing "contact points" (Malthouse et al, 2013: 272), points at which customers and businesses can communicate with each other (Malthouse et al, 2103). Offering various contact points, explain Malthouse et al (2013), allows customers to choose where and when to communicate with the company, a fitting strategy for a changing business landscape where the consumer has more power over when and business communications. Further to this, contact points enable a more flexible approach to customer care. Customers can seek advice through various platforms and may also seek advice from other customers. Other customer may give information gained from personal experiences and personal interest that may not be known to the business' employees (Wirtz et al, 2013).

### **3. Conclusions**

This literature review has identified elements and themes that contribute towards customer social media engagement. A summary of these can be found in Table 1 below.

The elements identified in the table illustrate the complexity of social media engagement. There are many factors at play, some of which are interlinked with one another – such as trust being linked with transparency – and some which are complimentary to one another, as can be seen with the elements content and customer motivation. Likewise, companies must consider factors out with their control that influence engagement, including customer motivation and personality. This can be counteracted with factors that companies can control and thus use to improve likelihood of customer social media engagement, for instance ensuring customers have accessibility to and support on the company's social media.

Whilst this essay has identified the individual elements involved in social media engagement, there is still need for further research. It is essential to better understand these elements. Further studies will determine whether all the elements are needed or if certain combinations produce the most effective social media engagement. Additionally, further research needs to address the issue of developing effective social media engagement strategies and measures.

**Table 1: Elements contributing towards social media engagement**

<b>Element</b>	<b>Author(s)</b>	<b>How it contributes towards social media engagement</b>
Accessibility	Chan et al (2012)	This refers to being found easily by the customer and being present when they wish to communicate with the business.
Content (relevant to customer)	Peters et al (2013) Kim and Ko (2012) Jan and Kunz (2012)	This is complementary to customer motivations as the customer is less inclined to be engaged on social media if the company's messages and posts do not satisfy their wants or needs.
<i>Creating emotional bonds between customer and company</i>	Gummerus et al (2012) Chan et al (2014)	This enables the development of loyalty to the company, increasing the likelihood of customer interaction.
Customer empowerment	Chan et al (2009) Heinonen (2011) Hade and Kellet (2012) Peters et al (2013)	Allowing customers to express themselves or provide feedback enables customers to feel their contributions are important. Believing they are in an equal role, rather than being talked to, also allows for better engagement.
Customer motivation	Van Doorn et al (2011) Heinonen (2011) Kietzmann et al (2012) Peters et al (2013) Chan et al (2014) Lim et al (2014) Kim and Drumwright (2016)	Customers' reasons for using social media differ greatly, ranging from information seeking to entertainment to wanting to remain in contact. Consequently, these influences the way customers use social media and thus affects customer engagement on social media.
Customer personality	Amichai-Hamburger and Vinitzky (2002) Kabadayi and Price (2014)	These studies demonstrate customers' own personalities influence how they communicate with the business on social media, potentially signalling a mismatch between customer expectation and communication accessibility offered by businesses.
<i>Creating emotional bonds between customer and company</i>	Gummerus et al (2012) Chan et al (2014)	This enables the development of loyalty to the company, increasing the likelihood of customer interaction.
Entertainment	Hollebeek (2011) Heinonen (2011) Gummerus et al (2012) Kim and Ko (2012)	This prevents the company's communications being too focused on sales, increasing customers' interest with the company's social media communications and encouraging interaction.
<i>Frequency of interaction/contact</i>	Reis et al (2011) Zhou et al (2012) Kang et al (2015)	Increased frequency of communications and contact allows customers to build a relationship with the company, which helps to develop trust, loyalty and possibly emotional bonds.
<i>Having a community or an online brand community</i>	Gummerus et al (2012) Hade and Kellet (2012) Chan et al (2014) Lim et al (2014) Dessart et al (2015) Schembri and Latimer (2016)	Establishing or creating community on social media enables naturally creates relationships and interaction amongst other customers or social media users. Further interaction then encourages further engagement. Customers' sense of empowerment increases when they join online brand communities. The interaction and responses develop a sense of ownership with the brand or company and helps build relationships with other individuals. Additionally, being part of a community also creates a sense of obligation or responsibility, whereby customers feel they must interact and respond to communication. Thus, encouraging more interaction on social media.
Support	De Valck et al (2009) Sashi (2012) Chan et al (2014) Schembri and Latimer (2016)	This differs slightly to customers' motivation of seeking information, though it is complimentary. In this instance, if the rest of the customers or business on social media is helpful then the customer is more likely to interact on social media due to perceiving the users as helpful and useful.

Transparency	Yan (2011) Sashi (2012) Labrecque (2014) Kang et al (2015)	Customer seeks cues that demonstrate a company is trust-worthy. These authors maintain that showing transparency enables companies to build customer trust. In turn, this trust encourages repeat business and repeat interactions on social media.
Trust	Reis et al (2011) Sashi (2012) Kang et al (2015)	This is complementary to the element regarding frequency of interaction. As customers interact and communicate more with the business, they start to build trust. This also helps to maintain and encourage further interaction.
Two-way communication	Castronovo and Huang (2012) Shen and Bissell (2013) Chan et al (2014) Labrecque (2014)	A two-way communication also prevents the company's social media page from becoming sales focused. By responding and interacting with customers, companies are better enabling the development of relationships and creating a perception of customer empowerment.
Multiple channels	Chua and Banrjee (2013) He et al (2013) Malthouse et al (2013) Chiu (2015) Lim et al (2015)	This is similar to the point raised in accessibility in that it is important to be easily available to the customer. Additionally, a variety of social media channels helps compliment and reinforce marketing communications and further strengthen relationships.
Reward and recognition	Peters et al (2013) Chan et al (2014) Kim and Drumwright (2016)	By acknowledging certain behaviours and offering something in return helps to boost customer loyalty and, in turn, encouraged more customer interaction.

### 3. Bibliographical references

- [1] Aaker, D. (2009). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a brand name*. US: Simon and Schuster.
- [2] Aherns, J.; Coyle, J. & Strahilevitz, M. A. (2013). Electronic word of mouth. *European Journal of Marketing*, 7(7), 1034-1051. <https://dx.doi.org/10.1108/03090561311324192>
- [3] Alexander, B. K. & Shelton, C. P. (2014). *A History of Psychology in Western Civilization*. UK: Cambridge University Press.
- [4] Alexander, J.; Schouten, J. W. & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38-50. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.66.1.38.18451>
- [5] Amaichai-Hamburger, Y. & Vinitzy, G. (2010). Social network use and personality. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1289-1295. <https://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.018>
- [6] Avis, M. (2011). Anthropomorphism and Animism Theory in Branding. En Yi, Z.; Jian Xiao, J.; Cotte, J. et al. (Eds.), *AP-Asia-Pacific Advances in Consumer Research* (pp. 313-319). Duluth, MN: Association for Consumer Research.
- [7] Baird, C. & Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relations management. *Strategy & Leadership*, 39(5), 30-37. <http://dx.doi.org/10.1108/10878571111161507>
- [8] Baker, M. (2000). *Marketing strategy and management*. UK: Macmillan business.
- [9] Baumol, U.; Hollebeek, L. & Jung, R. (2016). Dynamics of customer interaction, *Electron Markets*, 26(3), 199-202. <http://dx.doi.org/10.1007/s12525-016-0227-0>
- [10] Bitter, S. & Grabner-Krauter, S. (2016). Consequences of customer engagement behavior: when negative Facebook posts have positive effects. *Electron Markets*, 26(3), 219-231. <http://dx.doi.org/10.1007/s12525-016-0220-7>
- [11] Blythe, J. (2014). *Principles and Practice of marketing*. UK: Sage Publications.
- [12] Bowden, J. H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-75. <http://dx.doi.org/10.2753/MTP1069-6679170105>
- [13] Canniford, R. (2011). How to manage consumer tribes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 591-606. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2011.599496>



- [14] Castronovo, C. & Huang, L. (2012). Social media in an alternative marketing communication model. *Journal of Marketing development and competitiveness*, 6(1), 117-134. Disponible en <https://goo.gl/QAv8W8>
- [15] Chan, T.; Zheng, X.; Cheung, C. et al (2014). Antecedents and consequence of customer engagement in brand communities. *Journal of Marketing Analytics*, 2(2), 81-97. <http://dx.doi.org/10.1057/jma.2014.9>
- [16] Chen, G. M. (2015). Why do women bloggers use social media? Recreation and information motivations outweigh engagement motivations. *New Media & Society*, 17(1), 24-40. <https://dx.doi.org/10.1177/1461444813504269>
- [17] Cheung, C. M. & Theodani, D. R. (2010). The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model, *Decision Support Systems*, 54(1), 461-470. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.06.008>
- [18] Chiu, P.; Lin, Y. & Luarn, P. (2015). Influence of Facebook brand-page posts on online engagement. *Online Information Review*, 39(4), 505-519. <http://dx.doi.org/10.1108/OIR-01-2015-0029>
- [19] Chua, K. & Banerjee, S. (2013). Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 237-249. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271311315196>
- [20] Copley, P. (2004). *Marketing Communications Management*. UK: Elsevier Butterworth- Heinenemann.
- [21] Cova, B. & Cova, V. (2006). Tribal marketing; The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing. *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 595 -621. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560210423023>
- [22] De Chernatony, T. (2011). *From Brand Vision to Brand Evaluation, The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*. UK: Butterworth-Hienemann.
- [23] De Valck, K.; Bruggen, G. H. & Wierenga, B. (2009). Virtual communities: A marketing perspective. *Decision Support Systems*, 47(3), 185-203. <https://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2009.02.008>
- [24] Dessart, L.; Veloutsou, C. & Morgan-Thomas, A. (2015). Consumer engagement in online brand communities: a social media perspective. *Journal of Product and Brand Management*, 24(1), 28-42. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0635>
- [25] Dholakia, U.; Bagozzi, R. & Pearo, L. (2004). A social influence model of consumer participation in network – and small-group based virtual communities. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 241-263. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.12.004>
- [26] Dijkmans, C.; Kerkhof, P. & Beukeboom, C. J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, 47, 58-67. <https://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2014.09.005>
- [27] Duck, S. (2007). *Human Relationships*. Great Britain: Sage Publications.
- [28] Dwyer, P. (2007). Measuring the value of electronic word of mouth and its impact in consumer communities. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 63-80. <https://dx.doi.org/10.1002/dir.20078>
- [29] Fisher, T. (2009). ROI in social media; A look at the arguments. *Database Marketing and Customer Strategy Management*, 16(3), 189-195. <http://dx.doi.org/10.1057/dbm.2009.16>
- [30] Fournier, S. & Lee, L. (2009). Getting brand communities right. *The Harvard Business Review*. Disponible en <https://goo.gl/TVOAMh>
- [31] Garcia-Medina, I. & Correiria Pereira, P. (2012). The importance of Social Media: A case study in Madeira (Portugal). *International Journal of Interactive Technologies*, 6(1), 37-42. Disponible en <https://goo.gl/LHYUwr>
- [32] Goulding, C.; Shankar, A. & Canniford, R. (2010). Learning to be tribal: facilitating the formation of consumer tribes. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 813-832. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561311306886>
- [33] Guido, G. & Pelusso, A. M. (2015). Brand anthropomorphism: Conceptualization, measurement, and impact on brand personality and loyalty. *Journal of Brand Management*, 22(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.2014.40>

- [34] Gummerus, J.; Lijander, V.; Weman, E. et al. (2012). Customer engagement in a Facebook brand community. *Management Review Research*, 35(9), 857-877. <http://dx.doi.org/10.1108/01409171211256578>
- [35] Harrigan, P.; Evers, U.; Miles, M. et al. (2017). Customer engagement with tourism social media brands. *Tourism Management*, 59, 597-609. <https://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.015>
- [36] He, W.; Zha, S. & Li, L. (2013). Social media competitive analysis and text mining: A case study in the pizza industry. *International Journal of Information Management*, 33(3), 464-472. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.01.001>
- [37] Hede, A. & Kellet, P. (2012). Building online brand communities: Exploring the benefits, challenges and risks in the Australian event sector. *Journal of Vacation Marketing*, 18(3), 239-25. <https://dx.doi.org/10.1177/1356766712449370>
- [38] Heinonen, K. (2010). Consumer activity in social media: Managerial approaches to consumers' social media behavior. *Journal of Consumer Behavior*, 10(6), 356-364. <http://dx.doi.org/10.1002/cb.376>
- [39] Henning-Thurau, E.; Malhotra, C.; Frige, C. et al. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311-332. <https://dx.doi.org/10.1177/1094670510375460>
- [40] Herskovitz, S. & Crystal, M. (2010). The essential brand persona: storytelling and branding. *Journal of Business Strategy*, 31(3), 21-28. <http://dx.doi.org/10.1108/02756661011036673>
- [41] Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement, Definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555-573. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2011.599493>
- [42] Hollebeek, L.; Glyn, M. & Brodie, R. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149-165. <https://dx.doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002>
- [43] Hudson, S.; Huang, L.; Roth, M. S. et al. (2016). The influence of social media interactions on consumer-brand relationships: A three country study of brand perceptions and marketing behaviours. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 27-41. <https://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.06.004>
- [44] Jahn, B. & Kunz, W. (2012). How to transform consumers into fans of your Brand. *Journal of Service Management*, 23(3), 344-361. <http://dx.doi.org/10.1108/09564231211248444>
- [45] Kabadayi, S. & Price, K. (2014). Consumer-brand engagement on Facebook: liking and commenting behaviours. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(3), 203-223. <http://dx.doi.org/10.1108/JRIM-12-2013-0081>
- [46] Kang, J.; Tang, L. & Fiore, A. (2015). Restaurant brand pages on Facebook: Do active member participation and monetary sales promotion matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1662-1684. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-02-2014-0075>
- [47] Kangal, N. (2009). Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy. *Journal of Management & Marketing Research*, 3, 97-114. Disponible en <https://goo.gl/vmbqCm>
- [48] Kelley, J. B. & Alden, D. L. (2016). Online brand community; through the eyes of self-determination theor. *Internet Research*, 26(4), 790-808. <http://dx.doi.org/10.1108/IntR-01-2015-0017>
- [49] Kemp, E. & Buid, M. (2012). Healthy brands: Establishing brand credibility, commitment and connection among consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 21(7), 508-515. <http://dx.doi.org/10.1108/07363761111165949>
- [50] Kietzmann, J.; Silvertre, B.; McCarthy, I. et al. (2012). Unpacking the social media phenomenon: towards a research agenda. *Journal of Public Affairs*, 12(2), 109-119. <http://dx.doi.org/10.1002/pa.1412>
- [51] Killekar, W.; Shah, H. & Kolge, A. (2013). Social media metrics, tools & analytics. *Practice and Research in Marketing*, 3(2), 35-49. Disponible en <https://goo.gl/ppyzAJ>
- [52] Kim, A & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion Brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.014>
- [53] Kim, E. & Drumwright, M. (2016). Engaging consumer and building relationships in social media: How social relatedness influences intrinsic vs. extrinsic consumer motivation. *Computers in Human Behavior*, 63, 970-979. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.06.025>

- [54] Labrecque, L. (2014). Fostering consumer-brand relationships in social media environments: The role of parasocial interaction. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 134-138. <https://dx.doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.003>
- [55] Laroche, M.; Habibi, M. & Richard, M. (2013). To be or not to be: how brand loyalty is affected by social media? *International Journal of Information Management*, 33(1), 76-82. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.07.003>
- [56] Leung, D.; Law, R.; Van Hoof, H. et al. (2013). Social media in tourism and hospitality: a literature review. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 30, 3-22. <http://dx.doi.org/10.1080/10548408.2013.750919>
- [57] Lim, L.; Hwang, Y.; Kim, S. et al. (2015). How social media engagement leads to sport channel loyalty: Mediating roles of social presence and channel commitment. *Computers in Human Behaviours*, 46, 158-167. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.013>
- [58] Luarn, P.; Lin, Y. & Chiu, Y. (2015). Influence of Facebook brand-page. *Online Information Review*, 39(4), 505-519. <http://dx.doi.org/10.1108/OIR-01-2015-0029>
- [59] Malthouse, E.; Haelein, M.; Skiera, B. et al. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270-280. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.008>
- [60] Mattila, A. (2001). The Impact of Relationship Type on Customer Loyalty in a Context of Service Failures. *Journal of service research*, 4(2), 91-101. <https://doi.org/10.1177/109467050142002>
- [61] Mitchell, C. & Imrie, B. (2011). Consumer tribes; memberships, consumption and building loyalty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(1), 39-56. <http://dx.doi.org/10.1108/13555851111099989>
- [62] Miles, C. (2014). Deconstructing the meerkat: Fabular anthropomorphism, popular culture, and the market. *Journal of Marketing Management*, 29(15-16), 1862-1880. <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2013.803142>
- [63] Muchardie, B.; Yudianta, N. & Gunawan, A. (2016). Effect on social media marketing on customer engagement and its impact on brand loyalty in caring colours cosmetics, Marta Tilaar. *Binus Business Review*, 7(1), 83-87. <http://dx.doi.org/10.21512/bbr.v7i1.1458>
- [64] Muniz, A. & O'Guinn, T. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432. <https://doi.org/10.1086/319618>
- [65] Nakara, W.; Benmoussa, F. & Jaouen, A. (2012). Entrepreneurship and social media marketing: evidence from French small business. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(4), 386-401. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2012.047608>
- [66] Neiger, B. L.; Thankeray, R.; Burton, S. et al. (2013). Evaluating social media's capacity to develop engaged audiences in health promotion settings: use of Twitter metrics as a case study. *Health Promotion Practice*, 14(2), 157-162. <https://doi.org/10.1177/1524839912469378>
- [67] Nobre, H. & Silva, D. (2014). Social network marketing strategy and SME strategy benefits. *Journal of Transnational Management*, 19(2), 138-151. <http://dx.doi.org/10.1080/15475778.2014.904658>
- [68] Parrott, G.; Danbury, A. & Kanthavanich, P. (2015). Online behaviour of luxury fashion brand advocates. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(4), 360-383. <http://dx.doi.org/10.1108/JFMM-09-2014-0069>
- [69] Peters, K.; Chen, Y.; Kaplan, A. et al. (2013). Social Media Metrics- A framework and Guidelines for managing social media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281-298. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.007>
- [70] Pitta, D. A. & Franzak, F. J. (2001). Foundations for building share of heart in global brands. *Journal of Product & Brand Management*, 1(7/2), 64-72. <http://dx.doi.org/10.1108/10610420810864676>
- [71] Reis, H. T.; Maniaci, M. R.; Caprariello, P. A. et al. (2011). Familiarity does indeed promote attraction in live interaction. *Journal of Personality and social psychology*, 101(3), 557-570. <http://dx.doi.org/10.1037/a0022885>
- [72] Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decisions*, 50(2), 253-272. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211203551>

- [73] Schau, H. J.; Muiz, A. & Arnould, E. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30>
- [74] Schembri, S. & Latimer, L. (2016). Online brand communities: constructing and co-constructing brand culture. *Journal of Marketing Management*, 32(7/8), 628-651. <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2015.1117518>
- [75] Shen, B. & Bissell, K. (2009). Social media, social me: A content analysis of beauty companies' use of Facebook in marketing and branding. *Journal of Promotion Management*, 19(5), 629-651. <http://dx.doi.org/10.1080/10496491.2013.829160>
- [76] Singh, S. & Sonnenburg, S. (2012). Brand performance in social media. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 189-197. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.04.001>
- [77] Solomon, M.; BAmossy, G.; Askegaard, S. et al. (2013). *Consumer Behaviour: A European perspective*. England, UK: Pearson Education Limited.
- [78] Sonkova, T. & Grabowska, M. (2015). Customer engagement: transactional vs. relationship marketing. *Journal of International Studies*, 8(1), 196-207. <http://dx.doi.org/10.14254/2071-8330.2015/8-1/17>
- [79] Stokburger-Sauer, N. (2009). Brand community: Drivers and outcomes. *Psychology & Marketing*, 27(4), 347-368. <http://dx.doi.org/10.1002/mar.20335>
- [80] Sutcliffe, A.; Dunbar, R.; Binder, J. et al. (2012). Relationship and the social brain: Integrating psychological and evolutionary perspectives. *British Journal of Psychology*, 103(2), 149-168. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8295.2011.02061.x>
- [81] Tsimonis, G. & Dimitriadis, S. (2014). Brand strategies in social media. *Marketing Intelligence and Planning*, 32(23), 328-344. <http://dx.doi.org/10.1108/MIP-04-2013-0056>
- [82] Van Doorn, J.; Lemon, K.N.; Mittal, V. et al. (2010). Customer Engagement Behaviour: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266. <https://dx.doi.org/10.1177/1094670510375599>
- [83] Veloutsou, C. (2009). Brands as relationships facilitators in consumer markets. *Marketing Theory*, 9(1), 127-13. <https://doi.org/10.1177/1470593108100068>
- [84] Vlieghe, J.; Muls, J. & Rutten, K. (2016). Everybody reads; Reader engagement with literature in social media environments. *Poetics*, 54, 25-37. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2015.09.001>
- [85] Wirtz, J.; Ambtman, A.; Bloemer, J. et al. (2013). Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal of Service Management*, 24(3), 223-244. <http://dx.doi.org/10.1108/09564231311326978>
- [86] Xiang, Z. & Gretzel, U. (2009). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.016>
- [87] Yan, J. (2011). Social media in branding: Fulfilling a need. *Journal of Brand Management*, 18(9), 688-698. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.2011.19>
- [88] Zhou, Z.; Su, C.; Zhou, N. et al. (2016). Becoming friends in online brand communities: evidence from China. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 21(1), 890-895. <http://dx.doi.org/10.1111/jcc4.12147>



**Daniel BAXTER**

Glasgow Caledonian University, United Kingdom. dba7@gcu.ac.uk

**Claire BEREZIAT**

Glasgow Caledonian University, United Kingdom. cbe@gcu.ac.uk

## **Developing resource efficiency through online training: The case of a small hospitality business in Scotland**

### **Desarrollo de la eficiencia de los recursos a través de la formación online: el caso de un pequeño negocio hostelero en Escocia**

#### **Abstract**

As sustainability continues to be a concern in the hospitality industry, businesses are encouraged to be environmentally proactive and are engaging in online resources as a tool to encourage behaviour change. However, smaller businesses are neglecting to adapt due to the resources required when implementing such materials and suggest that training tools tend to be generic in content. This case study engages with one company working within the hospitality sector in Scotland to review a suite of online staff engagement materials, developed by Resource Efficient Scotland, to encourage resource efficiency. Semi-structured interviews were carried before and after the training of subjects from a diverse range of roles including; management, kitchen staff, wait staff and bar staff, with interviews exploring their current practices of resource efficiency at home and work. The research identified that the content of the training tended to be somewhat generic and that behaviour change was limited due to the lack of support on how best to implement the training tools. Additionally, the research established that behaviour change was also hindered due to lack of space within the establishment, a concept not discussed in the prior literature. Overall the online training tools were in part successful as the research demonstrated that the materials actually did encourage behaviour change in those participants that were involved.

#### **Keywords**

Behaviour Change; Environmental Proactivity; Hospitality; Motivation; Online Training; Resource Efficiency.

#### **Resumen**

Dado que la sostenibilidad continúa siendo una preocupación en la industria de la hostelería, se anima a las empresas a ser ambientalmente proactivas y a participar en recursos online como una herramienta para fomentar un cambio de comportamiento. Sin embargo, las empresas más pequeñas están descuidando su adaptación debido a los recursos necesarios para implementar estos materiales, y sugieren que las herramientas de formación tienden a ser genéricas en el contenido. Este estudio de caso se centra en una empresa que trabaja en el sector de la hostelería en Escocia para revisar una serie de materiales online sobre el compromiso del personal, desarrollados por Resource Efficient Scotland para fomentar la eficiencia de los recursos. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas antes y después de la formación de los sujetos en una amplia gama de funciones, entre ellas, administración, personal de cocina, personal de camareros y personal de bar; con entrevistas que exploran sus prácticas actuales de eficiencia en los recursos del hogar y el trabajo. La investigación señaló que el contenido de la formación tendía a ser algo genérico y que el cambio de comportamiento era limitado debido a la falta de apoyo a la hora de implementar de un mejor modo las herramientas de formación. Además, la investigación estableció que el cambio de comportamiento también se obstaculizó debido a la falta de espacio dentro del establecimiento, un concepto no discutido en la literatura anterior. En general, las herramientas de formación online tuvieron cierto éxito, ya que la investigación demostró que los materiales fomentaban realmente un cambio de comportamiento en los participantes que estaban involucrados.

#### **Palabras clave**

Cambio de comportamiento; Eficiencia de recursos; Formación online; Hospitalidad, Motivación; Proactividad Ambiental.

## 1. Introduction

In Scotland, the hospitality sector directly employs 245,000 people and indirectly supports an additional 67,280 jobs in the supply chain (BHA 2016), which represents a +11% increase when comparing 2016 to 2015 alone. Whilst there is evidence that environmental performance is positively correlated to financial performance (Albertini, 2013; Flammer, 2013) and sustainable practices to competitiveness (Bansal & Roth, 2000), adoption of such practices in the hospitality industry remains challenging.

The hospitality industry is a heavy consumer of the environment and energy, and produces greenhouse gas emissions at a rate less desirable than the average for the world economy (Gössling et al. 2008; Patterson, 2003). Indeed, Gössling et al., (2008) found in their study of hospitality businesses that over 20% of tourism's greenhouse gases are emitted by accommodations. Further, Becken (2013) and Bohdanowicz & Martinac (2007) demonstrated that 10% of hospitality establishments spend around 10% of their budget on energy and water. This, and the industry's overall alarming production of waste, contribute towards climate change and pollution (e.g. acid rain and smog) (Peeters & Schouten, 2006). Becken & Dolnicar, (2016) and McLennan et al., (2015) postulate that such growth puts unsustainable pressure on finite resources. They effectively stress the urgency for businesses to adopt sustainable management approaches and practices, and more specifically environmental proactivity and resource efficiency, and go beyond simply advocating eco-efficiency (Jones et al., 2016; Zhang et al., 2014; Bohdanowicz, 2006). Environmental Proactivity is defined as the commitment business organisations demonstrate in their changing attitudes towards key sustainable issues (Calza et al., 2014).

Consumers have recognised the need for businesses to improve their sustainable practices. As such, have driven businesses to seek out alternative practices in improving their resource efficiency (Pondeville et al., 2014; Millar & Baloglu, 2011). Calza et al., (2014) posit that as consumers now have increased ease of access to information, sustainable practices – including resource efficiency – can be a deciding buying factor, thereby these provide a viable competitive advantage for any hospitality business (Xu & Gursoy, 2015). As marketing and environmental practices have become intertwined, so research in this area has generated the concept of 'Green Consumer' and 'Green Advertising' (Ko et al., 2003). This therefore has enabled companies to capitalise on green practices to seek competitive advantage. On the other hand, Ayuso's (2007) study of the Spanish hospitality sector found that it was staff and management who advocated for change and better resource efficiency, thereby identifying that internal factors are the driving force for change. Similarly, Claver et al., (2007) found that employee involvement and adequate dissemination of resources fosters resource change within organisations.

Whilst consumer demand and staff and management have all played a crucial role to raise awareness of sustainability practices, they have not been the only driving force (Jones et al., 2016; Legrand et al., 2016). The Brundtland Report (UNWCED, 1987) was the seminal document which identified the need for sustainable development on the global scale. It led the tourism and hospitality sector to re-examine its practices critically and set out to identify innovative approaches to tackle key sustainability issues. Further to this, The Rio Declaration (UNCED, 1992), specifically Agenda 21, established a new International policy, recognising a new paradigm of 'sustainable tourism' (Tzchentke et al., 2008). Agenda 21 specifically sought to encourage organisations to track their environmental impacts, identify their resource consumption and how they impact on society. However, whilst the hospitality sector has known unparalleled global growth for a number of decades, the failure of many businesses and governments with regards to the implementation of sustainable practices is now acknowledged (Brand, 2012). As a result, some governments are now paying close attention to the integration of policy and regulation to stimulate implementation of sustainable practices, and the continued need to develop innovative approaches to encourage effective resource use to ensure businesses not only advocate environmental proactivity, but actually practice it (Carballo-Penella & Castroman-Diz, 2015). As government agendas become more focused on supporting efficient use of finite resources, so regulation becomes stricter, and policy becomes legislation (Kesidou and Demirel, 2012), making policy and regulation the clear driving force behind environmental proactivity (Ervin et al., 2013). This affects organisations directly, as they have to invest time and money to comply (Delmas & Toffel, 2008). However, whilst new initiatives are developed, there is still a lack of understanding of how best to implement and support behaviour change particularly at the smaller firm level (Sampaio et al., 2012). Ultimately, this puts pressure on smaller firms' ability to compete, due to the cost and changes that are involved (Ayuso, 2006). So they are looking for public sector agencies and programmes to offer resources and support.

For example, CerOrganic, a programme set up to encourage staff working within the organic agriculture sector, was successful in changing staff behaviours. The training was conducted online which allowed businesses to evaluate progress, success of staff behaviour change via an online management portal (Thanopolous et al., 2012). Other competency models developed by government funded companies included online resources designed to enable identification employees and learners' behaviours and

needs, to ultimately encourage behaviour change (Stracke 2011). The findings revealed that competency-based resource training had a positive impact on businesses and their approach to water waste and management. As a result, more EU research projects have been funded to provide professional training via online resources including Tencompetence and ICOPER. Further, research demonstrated that using innovative practices to support behaviour change about resource efficiency also developed organisations' potential to create a competitive advantage (Wagner, 2009). Unfortunately, many business organisations within the hospitality sector, which tend to be small-medium sized, still question the amount of initial investment of time, money and resources required, and associate resource efficiency practices with risk (Bohlin & Wiebe, 2016).

Previous research has established that levels of commitment when adopting changes will require assistance from. Successful implementation requires internal motivational leaders who support and advocate best practices within the business organisation (Bohdanowicz, 2006). Similarly, offering staff an incentive or reward such as money; extra days off and job security has been shown to promote staff motivation and encourage training participation (Harris, 1995; Perron et al., 2006; Long et al., 2008). However, it should be noted that incentives do not automatically encourage behaviour change (Long et al., 2008). Employees are the driving force behind creating a more resource efficient business environment. They are the most important asset of resource management as it is their behaviours and practices that have the most impact and therefore require change. It thus becomes crucial to encourage employees to take ownership of their behaviours especially about resource efficiency (Bernard et al., 2004). This entails keeping staff motivated. If staff become demotivated, this can lessen the intended outcome of the online resources significantly (Sigala et al., 2001). If the resources and training tools supplied are not tailored specifically to the company's needs, as well as being included in the company's development strategy, they will not be successful. This therefore places immense pressure on government agencies to provide resources that are relevant, affordable, insightful and supportive of learning and change.

In 2013 the Scottish Government's Safeguarding Scotland's Resources strategy stressed the need to create improved resources, grow infrastructure for reusing, and fuel both supply and demand, all within the context of moving towards a more circular economy. Zero Waste Scotland exists to create a society where resources are valued and nothing is wasted. Funded by Scottish Government and European Regional Development Funds, the Resource Efficient Scotland programme was launched in 2013. The programme has been essential in supporting such a plan and has been created support Scottish small and medium-sized businesses to become resource efficient, saving money, energy, water and raw materials. Growing greener businesses without costing the earth. The Resource Efficient Scotland programme aims to improve the behaviours of staff by encouraging them to be more resource efficient. Resource Efficient Scotland has developed a suite of staff engagement materials to help encourage behaviour change about resource efficiency. Thus, the main objectives of this research were to establish how effective such resources are for encouraging behaviour change within a hospitality business in Scotland. The aim of this research was to review a suite of employee engagement tools, which were developed to encourage behaviour change towards resource efficiency within the hospitality sector in Scotland. Thus, to meet this aim, clear objectives had to be established which included, identify resource efficiency practices carried out by employees; establish staff perceptions of resource efficiency within the hospitality sector in Scotland; identify staff engagement and motivation when using online training tools for resource efficiency and investigate behaviour caused by the online training tools.

## **2. Methodology**

The suite of staff engagement materials developed by Resource Efficient Scotland was created to promote behaviour change about resource efficiency. These materials were of a generic nature and covered a range of topics such as energy, water and materials efficiency. Resource Efficient Scotland required a study to be undertaken to review the effectiveness of these materials in catalysing behaviour change in the Scottish hospitality sector. The research engaged with one company working in the hospitality sector in Scotland and reviewed the processes required when embedding a staff engagement and behaviour change programme. The company was a Small Medium Enterprise (SME) and requested anonymity.

The interpretivism approach enabled this study to identify a social phenomenon of subjects in their social environment within the hospitality sector (Bohdanowicz, 2003). This type of research focused on studying the person. It was essential to embed an empathetic stance when conducting this research to gain a greater understanding of their social world and the effect that the online resources had on changing behaviours from their point of view.

This Case study approach reviewed staff behaviours before and after implementation of the training developed by the RES. It was an exploration of a 'bounded system'; through detail, in-depth data

collection, and qualitative methods and involved multiple sources of information rich in context (Grix, 2010). Positivism has tended to be the conventional approach applied to research in the hospitality sector. There is a need to question the 'how' to encourage environmental proactivity. As this study set out to identify the effectiveness of online training tools, an interpretive approach was applied. By adopting such an approach, it allowed the research to explore attitudes. As such, this has led to the identification of best practices, recommendations and this research to be replicated for further studies.

The Advantages of conducting the semi-structured interviews are immediacy, personal contact, relative speed, relaxed atmosphere and the ability to gain large quantities of useful data in a short period. These advantages are significant for the success of the data collection. Disadvantages include the lack of critical enquiry, openness to interviewer bias and difficulties in sorting the important points of the data during the transcription stage could be difficult. The difficulties of transcription include the issues of judgement and interpretation which needs special handling to ensure the interview is not impaired or biased by these processes. Each interview was transcribed word-perfect, and coding was applied to the information gathered, this allowed for the identification of themes.

Considering that the research was value bound, therefore it was important that no bias was held by the researcher. This research was based on a specific set of circumstances and concentrated on behaviour change, encouraged only by the online training tools developed Resource Efficient Scotland. Due to this style of research, the type of collection tools used were semi-structured interviews. This enabled the researcher to immerse into the social world of those being interviewed, allowing an understanding from their perspective. Assessing such matters was achieved qualitatively through detailed and recorded face-to-face semi-structured interviews with those directly involved in using the resource materials provided by Resource Efficient Scotland (Bryman, 2008). A pilot study was designed and employed to warrant the validity of the research design (Yin, 2013). The Semi-structured interviews allowed the process to be less formal in the hope of encouraging the participants to answer more honestly regarding the effects of the training and whether or not they have found it successful (Bryman, 2008). Two separate semi-interviews were carried out, one with each staff member before the training and one after the training had been completed. There was a semi-structured interview with each subject which set out to explore how they currently conformed to resource efficiency both at home and at work. The interviews attempted to understand their willingness to be involved in online training, as well as their motivation for it. The interviews sought to identify the level of IT literacy of those participating in the training had. On the post-training interview, there was further questioning to determine the impact the training had on the subjects and questioning that would be used to evaluate the training.

The criteria for sample selection was that participants be aged 18 and over, as this was in line with the ethical considerations of the institution that this research was being carried out with. They also had, to be working in the hospitality sector in Scotland and for an organisation using the resources created by Resource Efficient Scotland. Participants were selected by predetermined characteristics, due to the fact the study had predetermining requirements. The research was carried out using a small sample from all areas of the business; management, kitchen staff, wait staff and bar staff. This sample allowed information to be gathered regarding the effectiveness of the training programme more efficiently.

As this research had a timeframe of three months for completion, a cross-sectional method was adopted to be as efficient as possible. As the research within this study set out to identify the link between online resources and behaviour change, there was an exploratory classification also adopted. Monitoring behaviour change is an on-going process; thus it was tough to capture the full effect of the training on behaviour change within the time frame of the study. Therefore, this research acted as a baseline and should be replicated over a longer period.

Within the confines of this study, there were key limiting factors. Due to the relatively small sample size used, some would inherently dismiss this work. One of the main constraints of this research was time. As there is a restriction on the timescale given for this type of project it restricted the amount of time allocated to data collection. As Glasgow was hosting the 20<sup>th</sup> Commonwealth Games, a surplus of one million tourists had embarked upon the city of Glasgow during this time. It was envisioned that there would have been quantitative, hard data collection carried out yet after continuous correspondence with the business organisation quantitative data would not be provided for this study. The hard data is not essential to the study but would have been used to support the findings, and in future research, the researcher should engage in quantitative data to support the findings

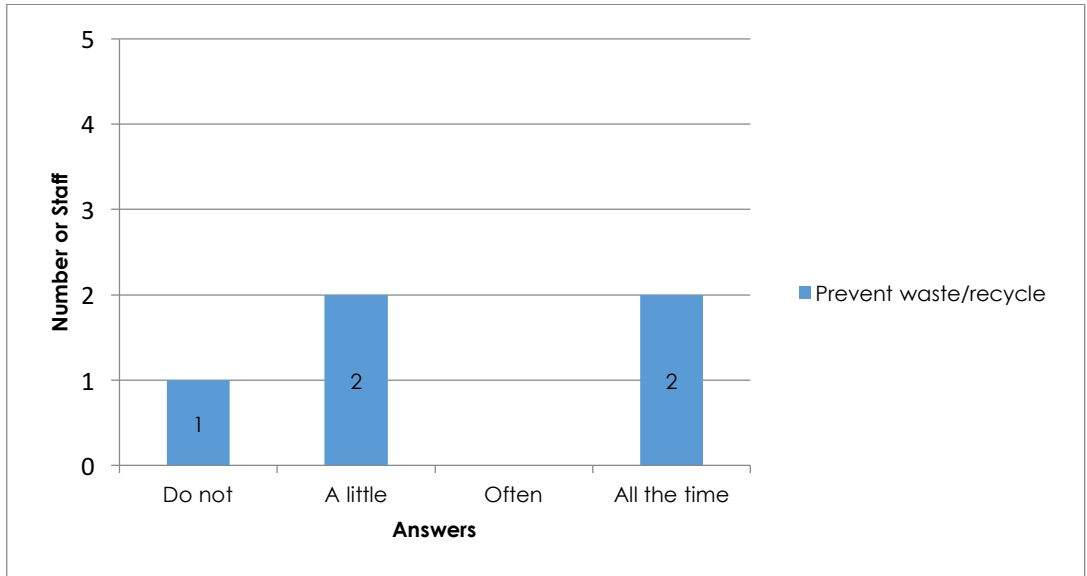


### 3. Findings and Discussion

#### 3.1. Pre-training resource practices

It was important to develop an understanding of the participant's practices of sustainability to assess any impact that the training would have on their behaviours. moreover, the initial questioning would explore this before the training (Figure 1).

Figure 1- Resource use at home- Pre-training



It was found that the majority of respondents had a tendency to apply sustainable practices in their home environment to various extents. The main findings identified that recycling would occur because of the support from the local authority in supplying bins and waste units, which encouraged some of the respondents to carry out the recycling. Having the recycling containers and bins at home, as well as recycling units close by, meant that it was easier for recycling and the prevention of waste to be carried out. Participants proposed:

"In my flat we have different bins for different things and we also have recycling bins down the road so it is fairly easy to recycle. I do not see any point in not doing it when it is easy" (Participant 1).

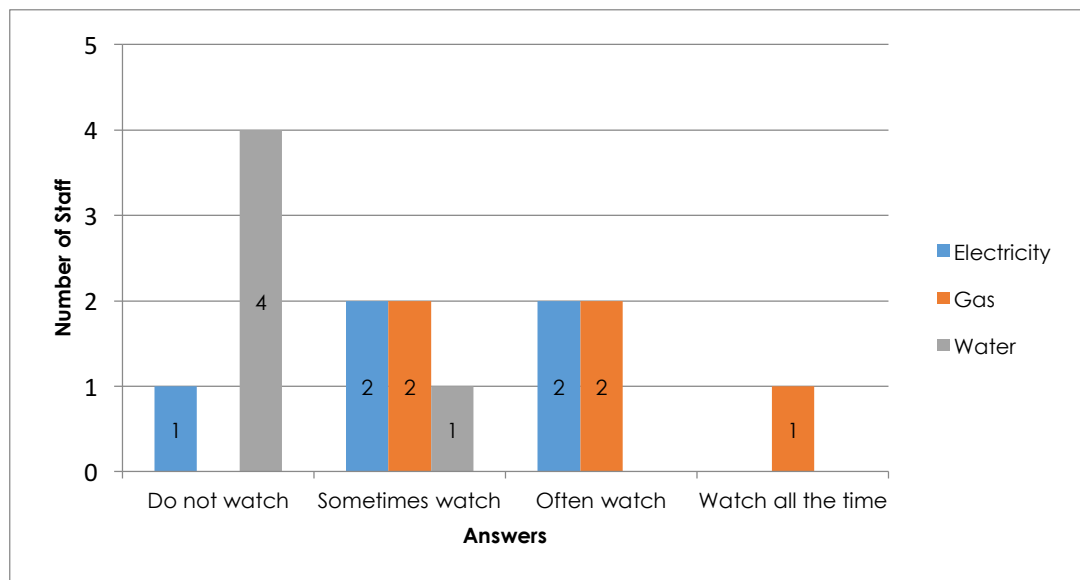
"I would say that mostly I separate food waste and this is because we have a compost bin, we separate plastics and the council have supplied bins so this really does help us to separate glass and general waste" (Participant 5).

Those that found it difficult to recycle or recycled less was due to the lack of support encouraging them to do so:

"We actually do not recycle in the house and it's not something I am proud of, our bin situation is weird. We are not part of the tenement block and we do not have recycling bins at our bit" (Participant 4).

It was important to identify the behaviours in relation to other areas of resource efficiency as demonstrated in (Figure 2).

**Figure 2-Resource use at home- Pre-training**



The results highlighted that for Gas and Electricity, the respondents tended to observe their consumption, yet this was mostly due to financial implications:

“We always switch the lights and appliances off, heating as well. I only heat one from and try to keep the doors shut. I do this because I want to watch the bills, it’s more about money saving” (Participant 5).

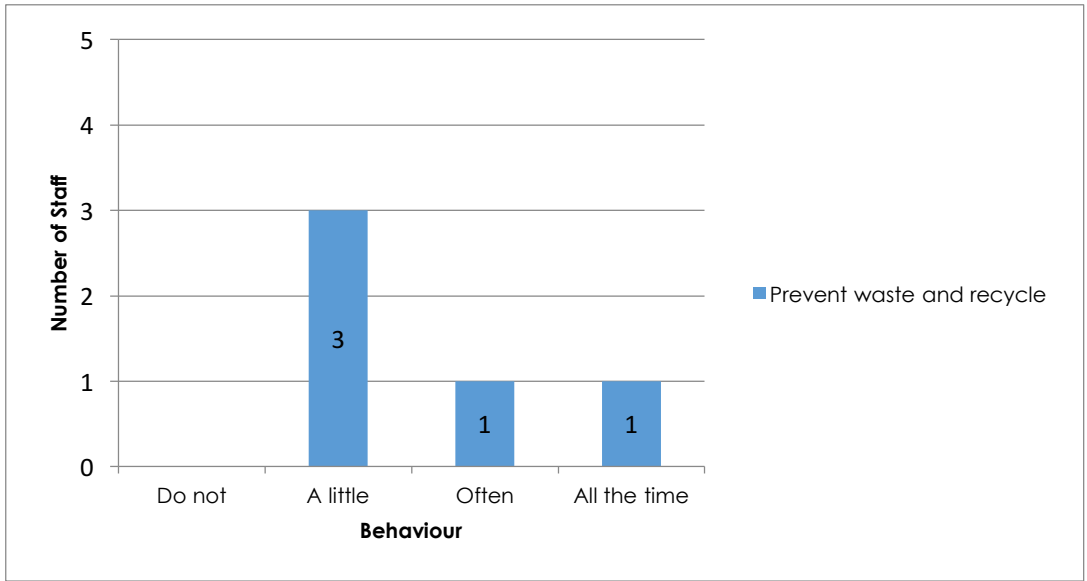
“I make sure all lights are off when not in the room and when I leave the house all electrics and appliances are off. When in the house I don’t take as much care as I have lots of appliances that are always on. I do not take much care. Heating we try not to have it on unless we need it. Even at that only when it is on it is on for a short time we are quite conscious of how much money we spend” (Participant 3).

There was little importance placed on observing water usage: “In my mind we have much water it’s not like we are short in Scotland”; “I don’t know why I don’t watch it, it does not cross my mind and it never really has”. External factors deemed to be a major factor as respondents demonstrated that due to water in Scotland not being independently rated and rather included in council tax, there was little reason for respondents to advocate for sustainable practices.

Those who did seek to manage their consumption only tended to after specific issues (e.g. burst pipes) occurred, encouraging them to conserve water. Overall, this demonstrated that certain internal and external factors can support or impede persons carrying out sustainable practices.

It was essential that questioning explored the behaviours of the respondents at home, demonstrating whether or not these behaviours translated in the workplace. The behaviours found where mixed and although some respondents did try to be as resource efficient as possible, others did not show the same commitment. Those that did attempt to recycle were doing so to save money on bills, and some respondents identified they felt it was becoming normal practice. Understanding why recycling and reducing the consumption of resources was necessary needed to be established. It was apparent that those respondents recycling did so because it was ‘the norm’ or ‘because they had to’. Only one respondent demonstrated they carried it out because they wanted to: “I tend to do because I always have as it is more of the done thing (recycling)”. From the findings it became apparent, just as the literature highlighted those who tended to advocate for effective resource management behaviours at home, also did so in the workplace (Figure 3). Supporting that all the respondents adhered to some resource practices in work.

**Figure 3- Resource use at work- Pre-training**



The recycling carried out tended to be basic; separating food waste, recycling glass and plastics. Issues were still apparent that hinder waste prevention techniques, and this was due to the lack of recycling facilities and space available within the business:

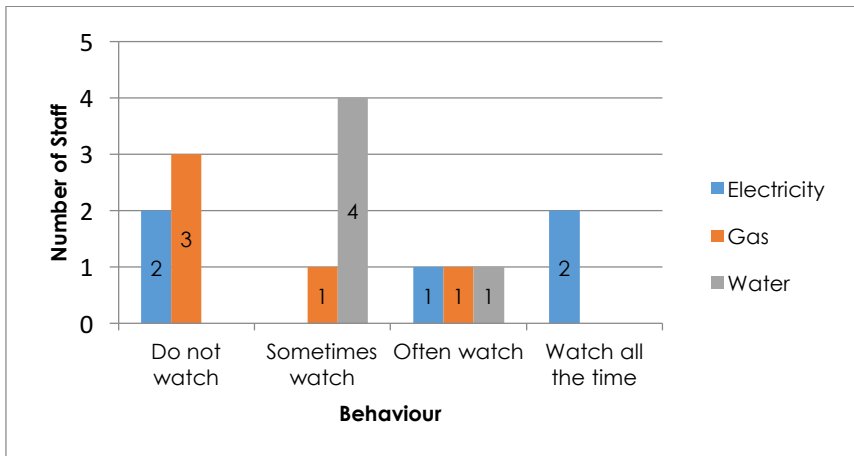
"I do as much as I have the facilities for I would like to do more, we have only just got new recycling bins, but these have yet to be fully implemented. In the bar we do not have any more space; we just don't have enough space for more receptacles" (Participant 1).

"We have started recycling food waste, bottles and glass, but when it comes to other things there are no facilities to do this. There is definitely more that could be done" (Participant 4).

"There are some instances where we could recycle more, we struggle for space as there really is nowhere to put anything else and having more receptacles would not be logistical" (Participant 5).

Even though the respondents understood the importance of recycling and preventing waste, it became apparent that views were mixed when considering conservation of electricity and gas at work (figure 4). Such findings contrasted with behaviours identified in the home environment.

**Figure 4- Resource use at work Pre-training**



It became apparent that this was due in part to the systems already in place within the work environment. Furthermore, it unravelled that the respondents felt that there was less of a need to conserve or watch electricity, gas and water. The reason being that the cost of these were absorbed by the business and not them:

"When I come in at ten I don't switch on the lights only the coffee machine, I generally don't turn on the lights till customers come in. With heating it is on in the winter a lot for our customers benefit as customers often complain about the cold, so it is customer dependent. It is meant to be switched off at night but it can be forgotten" (Participant 1).

"Don't really watch it is either on or off there is no medium there. The lights are on the ventilation is on when we need it. We have a dehydrator when it's needed. We use a lot of gas we try not to keep using a surplus" (Participant 3).

"When we come in the lights go right on so don't tend to watch it, normally open all day and customers always in and working we need to see what we are doing so it tends *not to be watched as much*. The gas cooker is either on or off so it's on all day" (Participant 4).

Interestingly an unexpected result began to surface; the respondents tended to take responsibility for the consumption of water in work, the opposite of the practices identified in their home environment. It became apparent that this was due to the water systems within the business:

"Tend to watch it more as we wash loads of vegetables and even though we use a lot I try not to use as much, but I still do" (Participant 4).

"We do use a lot of water, but we don't leave taps on for the sake of it and if the water is on it is on for a reason. But water is essential in the kitchen, and we use a lot" (Participant 5).

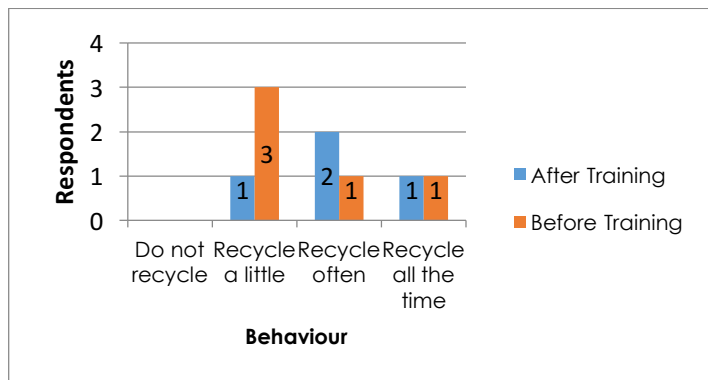
"It is more a kitchen issue. We don't tend to use as much as the kitchen I don't think. The kitchen could look to do more" (Participant 5).

It was established that those respondents who worked in the kitchen tended to use more water than waiting staff. There was responsibility taken for water usage in the workplace, due to the procedures set aside by the business. Had these not been set aside evidence, as suggested in the literature, would support that the lack of practices that the respondents had at home for water would have been carried into the work environment.

### 3.2. Behaviour Change Post training tools

For the analysis to be best understood by both the client and the researcher, it was important that after the training was completed and the post interviews commenced, the questions asked would be able to identify any changes in staff's behaviour towards resource efficiency. This would enable an evaluation of the success of the tools and allow the researcher to compare the results of the training before and after, which is essential (Buhalis, 2003). During the analysis of the findings, it became apparent that clear behaviour changes had occurred at home after the training had been implemented (Figure 5).

Figure 5- Recycling at home

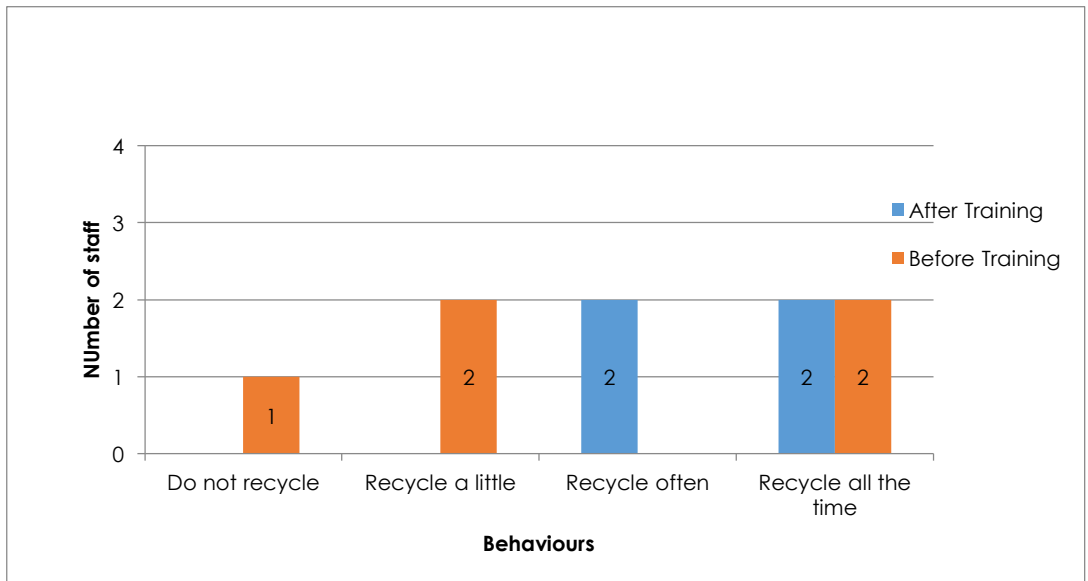


The training impacted the majority of respondents encouraging the respondents to recycle often or all the time. This was compared to before when the majority recycled little or often. The training had affected the behaviour change of the respondent's home life, encouraging all the respondents to adopt actual recycling practices:

"I still recycle often at home I would say, well we are pretty good we didn't do food waste, we don't have the capacity. But we have become more aware of what we recycle and how we do it" (Participant 1).

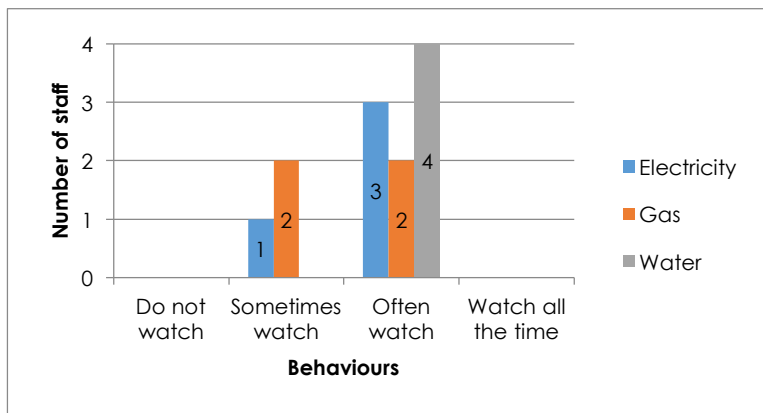
The results of the respondent's behaviours towards resource efficiency in their working environment changed significantly after the training also. The findings demonstrated that all of the subjects either recycled often or all the time (figure 5).

**Figure 6- Recycling at work**



Recycling at work was significant, as before the training the respondents tended to recycle little or not at all. The online resources demonstrated success in encouraging behaviour change in the workplace. As the findings evolved it was found that the training did take the greatest effect on changing the behaviours of those subjects within their working environment. The findings of figure 6 demonstrated that all subjects were now taking ownership of some aspect of resource efficiency at work when previously some had not.

**Figure 7- At work- Post-training**



The training had effect on the subject's behaviours in the home place somewhat; however, most significant biggest behaviour changes occurred in the workplace, changing behaviours in the working environment. During the interviews, subjects were forthcoming in sharing their views on the training and how it had affected their behaviours. It became necessary to highlight that the biggest behaviour change both at home and in the work environment was towards water consumption:

"Since the training this has been the biggest improvement. Even since we spoke first time we have tended to watch water usage more due to the figures that I saw in the training I have begun to conserve and watch how much water I am using at home an awful lot more" (Participant 1).

"I understand the idea of water and was shocked when explained about it. However, at the moment I am still doing the same really, I am turning taps off more at the moment. This is always good" (Participant 2).

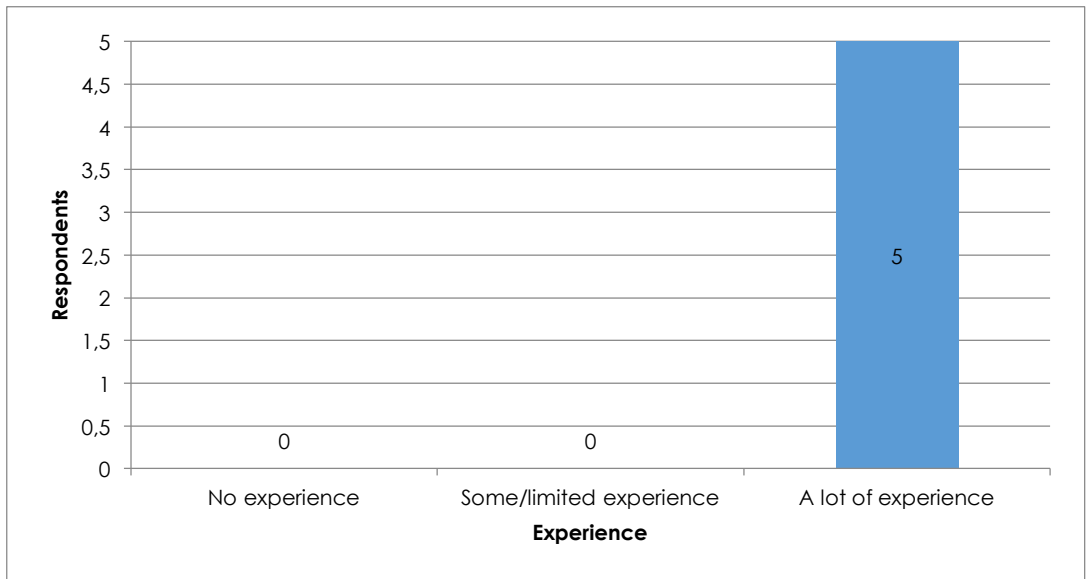
Further to this, training had also encouraged many of the respondents to become more conscientious of their consumption of gas and electricity in work and at home:

"We are being more conscious of these resources more so since we last spoke to you it's about watching the lights and making sure that the fridge lights are off when not using them and no lighting is on when there are no customers in the unit" (Participant 2).

### 3.3. Staff engagement and motivation when using online training tools for resource efficiency.

The resource tools developed by Resource Efficient Scotland require that respondents conduct the training online using IT Resources. It was important for the researcher to understand the respondents' abilities and experiences in using the IT resources prior. The researcher assessed IT literacy at home and in the workplace. The interviews demonstrated (Figure 8) that 100% of the respondents had access to IT facilities every day and that they were all competent at using them.

**Figure 8- IT Literacy (Experience using Computers)**

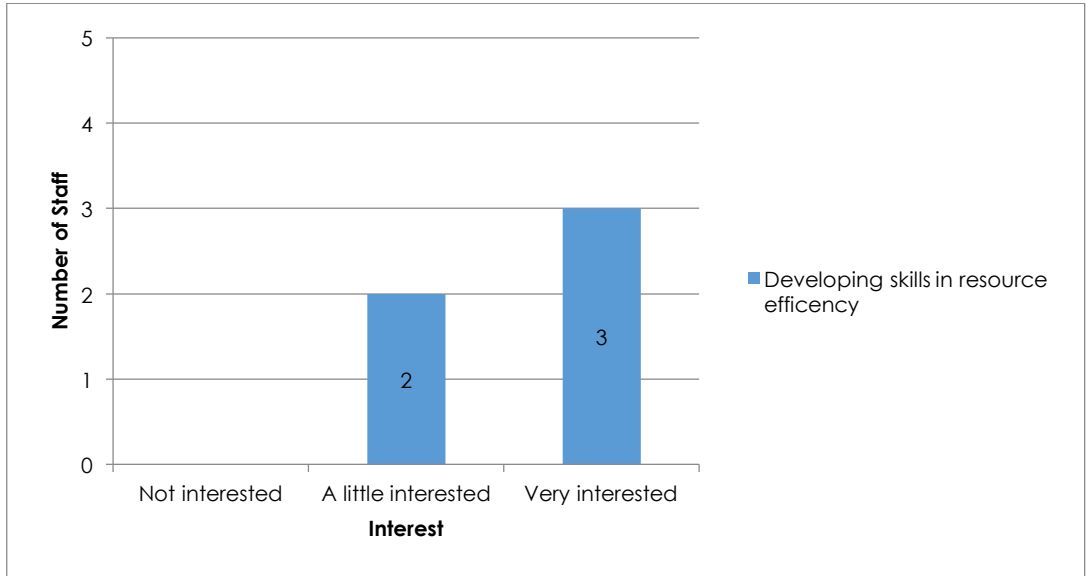


The subjects advised that they would use the IT resources personally for shopping, watching TV and booking holidays. In work they would use it for training, ordering and emailing. Explorations of whether some staff had previously undertaken online training would allow the researcher an insight as to how other training had been implemented and deemed successful/useful by staff:

"In my old job I would do a few power points for training. The experience was good and I enjoy doing new trainings and setting them up. I sometimes like face to face learning depending on who is doing the training. But online you can do it at home and at your own pace. But sometimes it is better to have the intensity so that you can ask someone questions" (Participant 1).

Staff were asked if they were interested in staff training, allowing an insight into whether the staff would be willing to take part in training. If the staff were interested, it allowed the researcher first insight into whether or not they were motivated towards training. For the purpose of the study, each of the respondents demonstrated that they were motivated to use IT resources for training within the area of resource efficiency (Figure -9).

**Figure 9- Staff Interest in Resource Efficiency Training Using IT Tools**

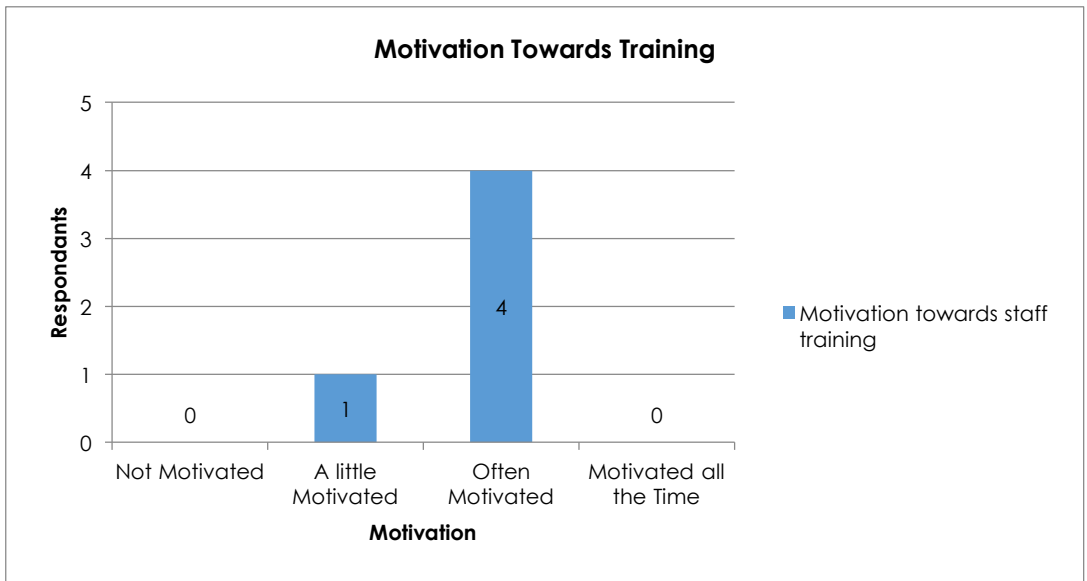


It became apparent that using IT training resources for training was not a new concept; the majority of the staff had just completed FLOW training:

"We had flow training that was all online for the commonwealth. All staff had to do this. The training was good, but you needed a personal aspect. It is easy to answer a question on a screen; it is easier if someone explains it. For extra background it would be better if someone came in at the start or. The end to drum it in and answer any questions" (Participant 3).

The findings demonstrated that the staff were interested in developing skills in the area of resource efficiency using IT resources. Motivation was identified as key for training to be successful (Frankola, 2001). Figure 10 shows the interviewees' responses when asked how motivated they would be towards taking part in staff training. The findings highlighted that the majority of the respondents were somewhat motivated when it came to taking part in staff training as the researcher had envisaged, due to the staff being interested in staff training as a general concept.

Figure 10- Motivation towards Training



Many were motivated for different reasons. Some highlighted that staff training was necessary to them for progression, learning new skills and developing new concepts at various areas of the business. This would allow them to develop further within their role: *"I enjoy learning something new and something that would benefit me in my job role so that I could establish and share new skills"*. Others demonstrated that they were motivated towards staff training as it would prevent stagnation of their skills and encourage them to develop. Overall the findings represented that all employees were somewhat motivated towards staff training.

For the implementation of staff training and to encourage motivation when implementing new training it is important to identify what would encourage staff to take part in training. Staff were asked, before undertaking the training- What would encourage you to take part in an online training programme? The respondents highlighted the importance of having an incentive to encourage them when taking part in new training initiatives. The issue of incentives was further emphasised in the post-training interviews:

"Incentivising it would be good making it even more official by having someone come in and do the assessment. It is hard to have someone in a business champion it as we are all so busy and this is a serious concept" (Participant 3).

"Incentivising or by not having to do it in the home time. Making the training matter to them, about their work. If it is so general they will switch off. But also having someone come in and do the training to us in a group would encourage the more I feel would be a sense of fun and competitiveness by doing it all together to share ideas and information from our own units" (Participant 4).

The majority of respondents all advocated that it would be better if there was someone from Resource Efficient Scotland to set the scene for the training at the implementation stage and also to follow up during the training and at the end allowing feedback and assistance in areas that they would not understand. They felt that having someone from Resource Efficient Scotland would assist in developing their awareness to the behaviours they have towards resource efficiency.

### 3.4. Training tools and their effectiveness

The client brief identified that it was important to recognise any barriers concerning the online training tools developed by RES. By being able to determine barriers would allow Resource Efficient Scotland an insight to the areas in need of development. By understanding the areas of development, this would allow the Resource Efficient Scotland to adapt and make necessary changes to the resources to make them more successful. Identifying barriers after the training had been conducted would allow the respondents the opportunity to feed back any issues they had experienced with the resource tools. During the post-training interview there were questions asked that permitted the researcher to identify barriers that the respondents



faced when recycling. The subjects were forthcoming with examples regarding obstacles and limitations of the training resources. Although some of these barriers were at times specific to individuals, such as; home life issues, lack of printer at home and being on holiday, there were two key barriers identified during the analysis of the interviews by the majority of the subjects, which has been previously identified within the literature surrounding this area. This was a criticism of some on-line training resources and was recognised as a barrier by the subjects:

"The content was simple and was a bit too simple and generic at times which were not always great they could have been harder and more in depth I understand that it's about being aware, but there could have been more" (Participant 1).

"The content I felt was too generic to the concept as a whole. After the first interview I had more awareness of the concept. But basically the way the interview went nothing surprised me really in the training. The content could have been more specific and I felt that if it was tailored more to the company we could have taken more from it. Especially when it is being done with other staff" (Participant 2).

The information contained in the training resources was too general. The subjects felt that the training was an overview and did not delve into the specifics that could have helped them to implement new ideas to reduce resources usage within the business that they worked within. The subjects felt that had the information been more relevant and focused on the company, it would have had a greater impact on their behaviours about resource efficiency. Although the resources were set up so that they could be done so in a group, circumstances beyond the control of the researcher meant that they were conducted individually. What became apparent was, had the training been conducted in a group setting with someone from Resource Efficient Scotland leading the training, this would have been preferred. The subjects felt that the training would have had more of an impact on their behaviours had it been conducted in this manner:

"But also having someone come in and do the training to us in a group would encourage the more I feel would be a sense of fun and competitiveness by doing it all together to share ideas and information from our own units" (Participant 2).

"Having someone from the company supplying the training would have been better they would have been able to have made it more official and given further support and information on the area of the topic. Having someone there to reinforce the important bits or tailoring it to the company in a way would have been more beneficial" (Participant 1).

Subjects placed further emphasis on the relevance and importance of having someone from either Resource Efficient Scotland or their businesses on the training journey with them.

Having the tools available online allowed the subjects to undertake the training at a time that was convenient for them:

"The fact it was online was a huge reason why it worked it was readily available and could be accessed from home and at work. They were fine as I said easy to use and navigate. And they were easily understood" (Participant 1).

"It was really handy it was online so I was not tied to work when I did it. I know I had to do it in my own time so I was able to do it at home which was good. Gave me more freedom for when I could do it. Especially as I was so busy with work and at home" (Participant 2).

"It was pretty self-explanatory and it was easy to follow. They were not difficult which was handy made it easy to do" (Participant 2).

As the resources were straightforward and easy to follow, this made a greater impact as the subjects were able to understand the content and navigate their way through the resources efficiently. Having the resources laid out efficiently and simply enabled the subjects an easy experience which would not impede on any future training applied in this area. Each respondent commented on the simplistic style of the resources and this motivated those involved to continue with the training until the end. Although the information was very general, there were no criticisms regarding the general content. The subjects felt that the information provided in the area of resource efficiency would benefit those that did not have an awareness of the concept "*Yes- however it would need to be more specific. I would recommend it to those that also don't know what resource efficiency is*". The subjects felt that the general information was a strong starting point for the area of resource efficiency. It was evident from the interviews that all responded well to the facts and figures on the usage and waste that businesses in the hospitality industry create each year:

"Again in the information it gave on the resources, gave some interesting facts and figures and general information and would be good for new starts not knowing anything about resource efficiency" (Participant 2).

"The training really highlighted to me the amount of resources that businesses use within the industry as a whole, I had never really thought of that before I had never thought about the amount the business would use and this was the main thing. Everything else I really knew about" (Participant 1).

The training contained information that was relevant on a general level and the subjects identified with this information. One respondent stated that by actively being able to see the figures written that it refreshed the importance of the concept in their mind and sparked a greater drive to change their behaviours as well as continuing to advocate for resource efficiency.

#### 4. Conclusion

It is apparent that there continues to be a relatively low number of business organisations in the hospitality sector investing in sustainable practice and supports the prior research developed by (REFERENCE). This paper reported on the use of online training tools and the influence that they have on changing staff behaviours in one company in the hospitality sector in Scotland. The distinctiveness and size of the sample used may call into question the appropriateness of this study; however, when applying this study to the subject discipline, this paper contributes and identifies an area of research that merits further exploration. Environmental proactivity is a concept that has been explained in prior research (REFERENCE), and continues to seek sustainable practices that support business organisations in becoming resource efficient. What is underdeveloped is the identification of approaches that encourage behaviour change, especially in relation to staff practices in the hospitality sector, with much of the research to date focussing on accommodation and transport. Online training tools are used extensively to encourage behaviour change in a variety of sectors and by exposing staff to these in the hospitality sector this research establishes that they are encouraging behaviour change. Firstly, the data collected demonstrated that, in this case, the tools developed by Resource Efficient Scotland have positively encouraged behaviour change both in work and at home. The training has played a key role in identifying a future area of study on how supporting behaviour change in the workplace can impact the home environment. Secondly emphasis was placed on the content of the training tools. The findings suggest that training tools need to be more contextualised to the environment that the trainees are exposed to. In turn it is implied that this would increase motivation for staff to take part in the training. The research identified a number of the obstacles which impede staff engagement even though there is a subconscious awareness to support sustainability. Incentives were regarded as a desired approach to encourage staff to take part in training however, some take part for career progression and others because it is part of their beliefs. This establishes a series of factors that encourage staff engagement. Thirdly, the research set out to review the effectiveness of the materials developed by Resource Efficient Scotland, identifying that the tools prompted behaviour change and giving an insight into 'why' research like this needs carried out. It identified further parameters that need to be applied when government agencies are developing such tools. It also supported that there needs to be a more cohesive approach to the implementation stage between the business and the government body so that the training is not regarded as an intervention. It is an arduous task to encourage behaviour change both at work and in the home. Yet, resources such as those developed by Resource Efficient Scotland have demonstrated that it is possible. Thus, the overall conclusion from this research is that there is significant evidence to support the use of online training resources to encourage behaviour change in relation to resource efficiency. The resources encourage those using them to be environmentally proactive, which in turn impact the sustainable practices of the business and in the home. The study gives an initial insight into the tools developed by Resource Efficient Scotland, however further studies should analyse the intensity and the effectiveness of the tools on a larger sample of businesses over a longer period of time with an emphasis on quantitative data as a supporting tool. Doing so would allow further research to explore techniques for measuring behaviour change.

#### 5. Bibliographical references

- [1] Albertini, E. (2013). Does environmental management improve financial performance? A meta-analytical review. *Organization & Environment*, 26(4), 431–457. <https://doi.org/10.1177/1086026613510301>
- [2] Aslan, A. (2014). Tourism development and economic growth in the Mediterranean countries: Evidence from panel Granger causality tests. *Current issues in Tourism*, 17(4), 363-372. <http://dx.doi.org/10.1080/13683500.2013.768607>

- [3] Ayuso, S. (2006). Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: Analysing the experience of Spanish hotels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 207–220. <http://dx.doi.org/10.1002/csr.103>
- [4] Ayuso, S. (2007). Comparing voluntary policy instruments for sustainable tourism: The experience of the Spanish hotel sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(2), 144-159. <http://dx.doi.org/10.2167/jost617.0>
- [5] Bansal P. & Roth K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736. <http://dx.doi.org/10.2307/1556363>
- [6] Becken, S. & Dolnicar, S. (2016). Uptake of resource efficiency measures among European small and medium-sized accommodation and food service providers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 26, 45-49. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2015.11.001>
- [7] Becken, S. (2013). Operators' perceptions of energy use and actual saving opportunities for tourism accommodation. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(1-2), 72-91. <http://dx.doi.org/10.1080/10941665.2012.688512>
- [8] British Hospitality Association [BHA] (s.f.). [Página web]. Disponible en <https://goo.gl/8E1i4n>
- [9] Bohdanowicz, P. (2003). *A study of environmental impacts, environmental awareness and pro-ecological initiatives in the hotel industry*. Energiteknik: Stockholm. Disponible en <https://goo.gl/AS5hx0>
- [10] Bohdanowicz, P. (2006). Responsible resource management in hotels- attitudes, indicators, tools and strategies. *KTH Industrial Engineering and Management*, 54(6), 1-71. Disponible en <https://goo.gl/3KRfEV>
- [11] Bohdanowicz, P. & Martinac, I. (2007). Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels—Case study of Hilton International and Scandic in Europe. *Energy and Buildings*, 39(1), 82-95. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2006.05.005>
- [12] Bohlin, I. & Wiebe, J. (2016). *Does it Pay for SMEs to be Good and Green?: Evidence on the impact of CSR on Financial Performance in the contextual setting of European and Asian SMEs*. Uppsala Universitet: Suecia. Disponible en <https://goo.gl/MIFpLH>
- [13] Brand, U. (2012). Green economy—the next oxymoron? No lessons learned from failures of implementing sustainable development. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 21(1), 28-32. <https://doi.org/10.14512/gaia.21.1.9>
- [14] Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- [15] Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. London, UK: Pearson.
- [16] Calza, F.; Profumo, G. & Tutore, I. (2014). Corporate ownership and environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 25(6), 369-389. <https://doi.org/10.1002/bse.1873>
- [17] Carballo-Penela, A. & Castromán-Diz, J. L. (2015). Environmental policies for sustainable development: an analysis of the drivers of proactive environmental strategies in the service sector. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 802-818. <https://doi.org/10.1002/bse.1847>
- [18] Claver, E.; Lopez, M. D.; Molina J. et al. (2007). Environmental management and firm performance: a case study. *Journal of Environmental Management*, 84(4), 606–619. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.09.012>
- [19] Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: opening the black box. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1027–1055. <https://doi.org/10.1002/smj.701>
- [20] Ervin, D.; Wu, J.; Khanna, M. et al. (2013). Motivations and barriers to corporate environmental management. *Business Strategy and the Environment*, 22(6), 390-409. <https://doi.org/10.1002/bse.1752>
- [21] Flammer, C. (2013). Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758-781. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0744>
- [22] Gössling, S. (2002). Global environmental consequences of tourism. *Global environmental change*, 12(4), 283-302. [https://doi.org/10.1016/S0959-3780\(02\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0959-3780(02)00044-4)

- [23] Gössling, S.; Peeters, P. & Scott, D. (2008). Consequences of climate policy for international tourist arrivals in developing countries. *Third World Quarterly*, 29(5), 873-901. <http://dx.doi.org/10.1080/01436590802106007>
- [24] Grix, J. (2010). *The foundations of research*. Palgrave Macmillan.
- [25] Harris, K. (1995). Training technology in the hospitality industry: a matter of effectiveness and efficiency. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 24-29. <http://dx.doi.org/10.1108/09596119510095361>
- [26] Jones, P.; Hillier, D. & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 36-67. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0572>
- [27] Kesidou, E. & Demirel, P. (2012). On the drivers of eco-innovations: Empirical evidence from the UK. *Research Policy*, 41(5), 862-870. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.01.005>
- [28] Ko, E.; Hwang, Y. K. & Kim, E. Y. (2013). Green marketing' functions in building corporate image in the retail setting. *Journal of Business Research*, 66(10), 1709-1715. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.007>
- [29] Legrand, W.; Sloan, P. & Chen, J. S. (2016). *Sustainability in the hospitality industry: Principles of sustainable operations*. Routledge.
- [30] Long, L.; DuBois, C. & Faley, R. (2008). Online training: The value of capturing trainee reactions. *Journal of Workplace Learning*, 20(1), 21-37. <http://dx.doi.org/10.1108/13665620810843629>
- [31] McLennan, C. L.; Becken, S. & Stinson, K. (2015). A water use model for the tourism industry in the Asia-Pacific Region: the impact of water saving measures on water use. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. <http://dx.doi.org/10.1177/1096348014550868>
- [32] Millar, M. & Baloglu, S. (2011). Hotel guests' preferences for green guest room attributes. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), 302-311. <https://doi.org/10.1177/1938965511409031>
- [33] Patterson, T. (2003) Tourism and climate change; mapping the interactions. En B. Amelung & D. Viner (Eds.), *Proceedings of the NATO Advanced Research Workshop: Tourism and Climate Change: Assessment and Coping Strategies*. Warsaw: NATO
- [34] Paulraj A. (2009). Environmental motivations: a classification scheme and its impact on environmental strategies and practices. *Business Strategy and the Environment*, 18(7), 453-468. <https://doi.org/10.1002/bse.612>
- [35] Peeters, P. & Schouten, F. (2006). Reducing the ecological footprint of inbound tourism and transport to Amsterdam. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(2), 157-171. <http://dx.doi.org/10.1080/09669580508669050>
- [36] Perron, G. & Duffy, J. (2006). Improving environmental awareness training in business. *Journal of Cleaner Production*, 14(6), 551-562. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.07.006>
- [37] Pondeville, S.; Swaen, V. & De Rongé, Y. (2013). Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors. *Management accounting research*, 24(4), 317-332. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.007>
- [38] Sampaio, A. R.; Thomas, R. & Font, X. (2012). Small business management and environmental engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(2), 179-193. <http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2011.602193>
- [39] Sigala, M.; Airey, D.; Jones, P. et al. (2001). Investigating the effect of multimedia technologies on employment patterns in UK tourism and hospitality industry. En *Information & Communication Technologies in Tourism 2001*. Montreal, Canada. Disponible en <https://goo.gl/00UvBD>
- [40] Stracke, C. (2011). Competence Modelling for Innovations and Quality Development in E-Learning: Towards learning outcome orientation by competence models. En *Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunication 2011*. Chesapeake, EEUU. Disponible en <https://goo.gl/GUFpBI>
- [41] Thanopoulos, C.; Protonotarios, V. & Stoitsis, G. (2012). Online Web portal of competence-based training opportunities for Organic Agriculture. *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*, 4(1), 67-86. Disponible en <https://goo.gl/cfDBwN>

- [42] Tzschentke, N. A.; Kirk, D. & Lynch, P. A. (2008). Going green: Decisional factors in small hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 126-133. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.010>
- [43] United Nations Conference on Environment and Development (1992). *Agenda 21, Rio Declaration, Forest Principles*. New York.
- [44] United Nations World Commission on Environment and Development [UNWCED] (1987). *Our common Future (Brundtland Report)*. Oxford: Oxford University Press.
- [45] Wagner, M. (2009). Innovation and Competitive Advantages from the Integration of Strategic Aspects with Social and Environmental Management in European Firms. *Business Strategy and the Environment*, 18(5), 291–306. <https://doi.org/10.1002/bse.585>
- [46] Xu, X. & Gursoy, D. (2015). A conceptual framework of sustainable hospitality supply chain management. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(3), 229-259. <http://dx.doi.org/10.1080/19368623.2014.909691>
- [47] Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- [48] Zhang, J. J.; Joglekar, N.; Heineke, J. et al. (2014). Eco-efficiency of service co-production: connecting eco-certifications and resource efficiency in US hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(3), 252-264. <https://doi.org/10.1177/1938965514533988>

### **Acknowledgements or funding sources**

I would like to take this opportunity to thank my project supervisor Claire Bereziat for her guidance, feedback and support throughout the process of planning this research. I feel it is appropriate at this point to thank her for inspiring me and allowing me to harness my ability and seek to continue down the road of academia as a PhD student at Glasgow Caledonian University.

It is essential that thanks and acknowledgement be given to Denise Connolly of Resource Efficient Scotland as without their support this research would not have been possible. Of course, further thanks go to the business organisation that this research was carried out on as without them it would not have been possible. They have asked for anonymity, and this has been respected.





**Alexanda BELCEA**

Universitat Jaume I. España. alexandrabelcea@gmail.com

**Dra. Susana MIQUEL-SEGARRA**

Universitat Jaume I. España. smiquel@uji.es

## **Campañas eficaces de Comunicación Interna**

### ***Internal Communications campaigns***

#### **Resumen**

En un contexto de cambio y transformación, el hecho de contar con equipos cohesionados y alineados con el proyecto empresarial cobra una importancia destacada. La necesidad de conseguir y mantener la motivación de los empleados y su compromiso con la empresa, hace que la gestión de la Comunicación Interna se convierta en un elemento estratégico.

Por todo ello, es interesante conocer las claves de éxito para gestionar de forma eficaz la Comunicación Interna y saber si existen unas características comunes que hacen que una Campaña de Comunicación Interna sea eficaz.

Para dar respuesta a estas cuestiones, hemos realizado una investigación desarrollada en varias etapas. En primer lugar, con la finalidad de conocer las características de campañas eficaces, se ha analizado las iniciativas de Comunicación Interna reconocidas y galardonadas. En segundo lugar, se ha llevado a cabo un análisis cualitativo, basado en un cuestionario *online* que nos permiten conocer la voz de los expertos en Comunicación Interna, tanto del ámbito empresarial como del mundo académico.

Las conclusiones apuntan a que las claves del éxito en Comunicación Interna pasan por contar con el apoyo total de la dirección de la empresa, conocer a fondo al público interno e incluir la "escucha activa" como eje de cada campaña.

#### **Palabras clave**

Comunicación Interna; campañas internas eficacia; gestión; *stakeholders*.

#### **Abstract**

*In a context of change and transformation, the fact of having cohesive and aligned teams -with the business project-, takes on a prominent importance. The need to achieve and maintain the motivation and commitment of the employees, makes the management of Internal Communications a strategic element for the companies.*

*Therefore, It will be interesting to know how to effectively manage Internal Communications and also if there are common characteristics that make an Internal Communications Campaign really effective. To answer these questions, we conducted a research developed in two stages. First, with the purpose of knowing the characteristics of effective campaigns, we have analyzed recognized and awarded initiatives of Internal Communications. Secondly, we conducted a qualitative analysis, based on an online questionnaire that allows us to know the voice of experts in Internal Communication - both academics and practitioners -.*

*The conclusions of the investigation point out that the keys to succeed in Internal Communications management go through: have the full support of the enterprise DG, know thoroughly the internal public and include the "active listening" as a center line of each Internal campaign.*

#### **Keywords**

*Internal Communications; employee; management; internal campaigns; efficiency.*

## 1. Introducción

En los últimos años, la importancia de los públicos internos como un grupo de interés prioritario ha ido en aumento. Cada vez las empresas reconocen con más intensidad la importancia que tienen las personas como factor fundamental para el éxito de las organizaciones, considerándolas incluso como uno de los activos más relevantes para las mismas (Murgolo-Poore et al., 2002; Pozo Lite. 2000).

Tal y como afirma Justo Villafañe (2004), las empresas buscan un equilibrio entre "la lógica central de la empresa -el rendimiento total para el accionista y la competitividad de su oferta comercial - y sus lógicas marginales, aquellas que conciernen al resto de los *stakeholders* de la empresa y, especialmente, a sus empleados" (2004: 19).

Del mismo modo, y con anterioridad, autores como Senge, Huete, Blanchard o Dolan ya avanzaron que en el siglo XXI habría una clara necesidad de reinventar la empresa. Todos coincidían en que los empleados tendrían una gran importancia en la nueva era de las organizaciones y que la comunicación interna sería una herramienta imprescindible para éstas (Elías y Mascaray, 1998: 21).

### 1.1. El empleado como *stakeholder* primordial

Si bien los públicos internos han sido una pieza fundamental para el correcto funcionamiento de las organizaciones, es en la era de la información cuando esta importancia adquiere una dimensión distinta que va más allá. En el nuevo contexto, marcado por la irrupción de internet y de las nuevas tecnologías, las formas de comunicarnos han cambiado. La comunicación y las acciones que se desarrollan en el seno de la empresa afectan de manera directa en el exterior, y viceversa. El público interno cada vez más, ejerce roles relevantes para las organizaciones tanto dentro como fuera de las mismas.

Los miembros de la organización son considerados como *stakeholders* de una gran relevancia, pero los motivos no se ciñen únicamente al nivel de funcionamiento interno. Son también sus potencialidades externas las que los convierten en públicos de interés prioritario.

#### a. El empleado como público interno

Como indica Capriotti (2009), existen diferentes razones por las cuales los empleados son un factor estratégico interno para una organización. Desde el punto de vista del producto o servicio, son ellos quienes posibilitan la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, y por lo tanto de ellos dependerá la calidad de los mismos. Por otro lado, de la relación que ellos tengan con los clientes dependerá la satisfacción y la posterior fidelidad que estos otorguen a la empresa. Por último, la forma en que los empleados lleven a cabo su trabajo condicionará el nivel global de calidad de los procesos de la organización. Vemos pues, como los miembros de una organización conforman "un público cautivo" (Xifra, 2007: 23) que posee una peculiaridad de gran relevancia, ya que participa continua y activamente en los procesos de comunicación interna.

Sin embargo, no podemos dejar de lado el papel que los públicos internos juegan en los procesos de comunicación que la empresa realiza hacia el exterior. En este sentido, debemos tener en cuenta que "la cohesión, el buen funcionamiento y la eficiencia de la comunicación interna en todos sus niveles repercute en la transmisión de una buena imagen corporativa hacia los públicos externos a la organización" (Llorca, 2009).

#### b. El empleado como público externo

Tal y como se ha comentado, los miembros de la organización tienen un doble rol como *stakeholders* y a que, a parte de sus vínculos laborales e internos, asumen distintos tipos de relación con la empresa desde el punto de vista externo. Como aspecto más relevante, no debemos olvidar que los empleados pueden ser consumidores de los productos o servicios de la empresa para la que trabajan (Álvarez, 2007; Capriotti, 2009). Así mismo, los grupos internos son unos importantes líderes de opinión para las personas ajenas a la empresa (Capriotti, 2009), ya que sus opiniones tienen un alto grado de recomendación (Corporate Excellence, 2012) al considerarse que son los mejores conocedores de la empresa, de sus productos o servicios e incluso de su forma de trabajar (Álvarez, 2007; Capriotti, 2009).

Esta idea la sintetiza Álvarez (2007) cuando afirma que "un trabajador puede ser, además de proveedor interno de servicios, cliente, accionista y sobre todo, es el publicista más eficaz de cualquier organización [...]; son, asimismo, una fuente informativa de primera magnitud para los medios de comunicación y [...]"



constituyen una referencia para la sociedad en su conjunto, que adivina en ellos el reflejo de la imagen corporativa de las empresas donde prestan sus servicios" (Álvarez, 2007: 4).

Por todo esto podemos entender como, desde el punto de vista comunicativo, los empleados se consideran actualmente como el grupo de *stakeholders* prioritario para obtener competitividad empresarial (Grunig, 1992; Murgolo-Poore y Pitt, 2001; Pinillos, 1995).

## 1.2. Contexto teórico y entorno de la comunicación corporativa

Pese a que a lo largo de la literatura se han encontrado múltiples términos para referirse al mismo concepto, la denominación más utilizada es comunicación interna (Van Riel, 1995; Forman y Argenti, 2005; Cornelissen, 2004; Grunig y Hunt, 1984). Aún así, términos como: relaciones internas (Grunig y Hunt, 1984), comunicación con los empleados (Argenti, 1996) o relaciones públicas internas (Jefkins, 1988; Wright, 1995) son utilizados en un mismo sentido.

Por otro lado, a pesar de su relevancia, y de ser considerada como parte de la estrategia comunicativa empresarial, la comunicación interna es uno de los elementos más olvidados en la comunicación de las organizaciones (Castillo, 2009; Forman y Argenti, 2005; Hernández, 1991; Piñuel, 1997; Villafañe, 1999; Yeomans, 2006).

Quizá sea este el motivo por el cual autores de referencia en el ámbito de la comunicación (Van Riel, 1995; Dolphin, 2005, y Smidts et al., 2001) siguen utilizando y refiriéndose a la definición de comunicación interna propuesta por Frank and Brownell en 1989:

"the communications transactions between individuals and/or groups at various levels and in different areas of specialisation that are intended to design and redesign organisations, to implement designs, and to co-ordinate day-to-day activities" (Frank and Brownell, 1989: 5-6).

Sin embargo, la tendencia entre los teóricos de la comunicación corporativa es considerar que la comunicación corporativa es un todo integrado (Costa, 2001; Van Riel, 1995, Argenti, 1996; Varey y White, 2000) y sostienen que comunicación interna y externa no existen como campos separados (Cheney y Christensen, 2001). Desde Corporate Excellence se reivindica la transversalidad, pidiendo que "las organizaciones rompan los silos en los que tradicionalmente han compartimentado la comunicación: comercial en Marketing, corporativa en Comunicación e Interna en Recursos Humanos" (Corporate Excellence, 2012).

## 1.3. Evolución de la comunicación interna

La definición de comunicación interna como aquella que trata de "contar a la organización lo que la propia organización está haciendo" (Capriotti, 1998:5; Pinillos, 1995: 48), es entendida como aquella que "transmite informaciones o mensajes en el interior de la organización, determinando con precisión los emisores y los receptores de la información" (Pinillos, 1995:45). Sin embargo este concepto de comunicación bidireccional y asimétrica (Grunig, 1992) está superado. La posibilidad de bidireccionalidad que, entre otros factores, aportan las nuevas tecnologías (Capriotti, 2009), así como la consideración de la comunicación interna como un factor estratégico integrado (Costa, 2001; Van Riel, 1995, Argenti, 1996; Varey Y White, 200) y no como una simple herramienta, hacen que la comunicación interna haya evolucionado y adquirido una nueva dimensión.

En esta línea, Paul Capriotti distingue entre los dos conceptos y define la actual Comunicación Interna como "el intercambio de información entre todos los niveles de una organización" (1998:2). Capriotti plantea la comunicación interna como "contar con la organización para lo que la organización está haciendo" (Capriotti, 1998:2). En este caso, "la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de los que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar" (1998: 2). En definitiva, en este caso se busca que exista un diálogo real donde "la agenda de la comunicación la marcan las conversaciones e interacciones abiertas y sinceras, así como las experiencias reales y la entrega de valor efectivo, fehaciente y constatable" (Corporate Excellence, 2012:2) y donde "su objetivo último es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución" (Álvarez, 2007:4).

#### 1.4. Aportes de la comunicación interna

La comunicación interna contribuye positivamente en la mejora de la productividad consecución de beneficios económicos (Thomas, 2002) sin embargo las ventajas de su adecuada implantación pueden llegar a ser más directas. En primer lugar, la comunicación interna coadyuva a implementar estrategias de comunicación que aporten valor a la organización (Argenti, 2003; Smith y Mounter 2008). Así mismo, permite generar una comunicación bidireccional y transversal (Capriotti, 1998; Pozo Lite, 1997) que es capaz de integrar a toda la organización (Costa, 2001).

Mejorar la competitividad de la organización (Del Pozo Lite, 2000) es otro de sus beneficios, ya que la "participación de los trabajadores en los procesos de gestión pueden propiciar una cambio de actitud en el trabajo" (Del Pozo Lite, 2000: 27; Thomas, 2002). La comunicación "a nivel interno es también importante a la hora de construir la moral y de crear un lugar de trabajo donde los empleados se comprometan con su profesión" (Argenti, 2003: 13). Así mismo puede llegar a ser un activo fundamental en la adaptación al cambio (Elías y Mascaray, 1998), aspecto de vital importancia si tenemos en cuenta los frecuentes cambios internos que se dan actualmente en las organizaciones (Dutorme, 2007; Garrido y Javier, 2004; Peláez y Nieto, 2015).

Por otro lado, entre los objetivos de la comunicación interna encontramos la posibilidad de ayudar a las personas a desempeñar adecuadamente su trabajo (Espinosa y Giménez, 2006 Smith y Mounter, 2008;). Este objetivo incluye la capacitación de los empleados, ya que esta repercute de forma positiva en la competitividad de una organización (Martín, 1995; Martín, 2006).

Además, la comunicación interna también es importante para minimizar diferencias entre los empleados (Ongallo, 2007). Un ambiente de trabajo satisfactorio influye positivamente en la motivación de los trabajadores y mejora la implicación personal (Thomas, 2002).

Como se acaba de enumerar, son muchos los motivos por los cuales la comunicación con los públicos internos de la organización es cada vez más importante, sin embargo su implantación en las empresas españolas es todavía muy modesta. Es importante evidenciar la eficacia de las campañas para contribuir a la concienciación y su implantación en el ámbito empresarial. Con ese objetivo se lleva a cabo este trabajo que analiza las campañas más destacadas de comunicación interna realizadas en España en los últimos años.

#### 2. Objetivos

El objetivo principal de esta investigación es extraer y determinar cuáles son los aspectos y características que tienen las campañas o acciones de Comunicación Interna para ser consideradas eficaces.

De manera específica trataremos de:

1. Definir cómo es la organización y planificación de las campañas eficaces de Comunicación Interna en España: dónde surge la iniciativa, qué departamentos las gestionan, etc.
2. Determinar cuáles son las características básicas de las campañas de Comunicación Interna eficaces.
3. Comprobar si las campañas eficaces en Comunicación Interna realizan auditorías de resultados (durante y después de la campaña).

#### 3. Metodología

La metodología de ésta investigación comienza con un análisis de contenido tras la selección de la muestra de las campañas de comunicación interna a analizar. Uno de los pilares de la muestra son los Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna organizados por el Observatorio de la Comunicación Interna (1). Con el fin de obtener una muestra que recoja la realidad actual de la Comunicación Interna en España, analizamos los informes de las cuatro últimas ediciones de los Premios (Edición IV – 2011 a VII - 2015) en las que se recogen las características de aquellas campañas y acciones de comunicación interna ganadoras de dichos Premios que son, por lo tanto, ejemplos de eficacia en Comunicación Interna.

En segundo lugar, para conocer la opinión de los profesionales se ha realizado un cuestionario que ha sido difundido de manera *online* a los Directores de Comunicación Interna o Responsables de las campañas de comunicación analizadas. Se realiza también una entrevista en profundidad a un miembro organizador

de los Premios, responsable de gestionar y coordinar la elección las candidaturas ganadoras de los Premios.

Por otro lado, con la finalidad de profundizar en la opinión de los académicos, se ha realizado un cuestionario *online* dirigido a aquellos profesores e investigadores vinculados a la comunicación interna.

#### a. Muestra

Para abordar el análisis de contenido de las campañas se ha realizado una muestra intencional compuesta por 14 campañas de un total de 26 iniciativas premiadas a lo largo de las cuatro ediciones analizadas. En la tabla 1 se reflejan los datos principales de la muestra.

Así mismo, los responsables de estas campañas conformaron la muestra de profesionales que respondieron a un cuestionario *online* con la finalidad de conocer las opiniones de estos profesionales sobre las variables analizadas.

Por otro lado, contamos también con la colaboración de 5 académicos e investigadores expertos en Comunicación Interna que respondieron al cuestionario *online* adaptado a su perfil.

**Tabla 1. Campañas premiadas que conforman la muestra**

<b>Campaña o acción</b>	<b>Empresa</b>	<b>Categoría</b>	<b>Edición</b>
"Keops 2.0"	TECNATOM	Mejor Portal del Empleado	IV (2011)
"MÁS"	ALTADIS	Mejor Revista online o impresa	IV (2011)
"Portadores"	CATALUNYA CAIXA	Mejor Campaña de Marketing Interno	IV (2011)
"voluntariado solidario"	ICO	Mejor Cultura Solidaria en equipo	V (2013)
"Santander ideas"	GRUPO SANTANDER	Mejor Estrategia de CI para la Gestión del Cambio	VI (2014)
"Diversidad en Detsche"	DEUTSCHE BANK	Mejor Práctica de CI en el ámbito de la RSE	VI (2014)
"Desayunos Mc Donald's, despierta tu sonrisa"	MC DONALD'S	Mejor Campaña de Comunicación Interna	VI (2014)
"Intranet social"	BANKINTER	Mejor Estrategia Global de Social Media	VI (2014)
"Cartelería digital en Repsol"	REPSOL	Mejor Plataforma y Soporte Online para la Gestión Eficaz de la CI	VI (2014)
"Momento 19:30"	MAHOU SAN MIGUEL	Mejor Campaña de Comunicación Interna	VII (2015)
"EnREdate"	LAFARGE ESPAÑA	Mejor Estrategia Global de Social Media	VII (2015)
"ONE MAGAZINE"	COSENTINO	Mejor Publicación Offline	VII (2015)
"Revista Bankia online"	BANKIA	Mejor plataforma Online	VII (2015)
"Confianza, nuestro fu[tu]ro"	CAIXA BANK	Mejor plataforma Online	VII (2015)

Fuente: Elaboración propia

#### b. Instrumentos

Para la primera fase de análisis de contenido se ha elaborado un protocolo que recoge un total de 20 variables (Tabla 2) que nos servirán para crear tablas de codificación y posteriormente analizar y comparar las características de las 14 campañas.

**Tabla 2. Variables del protocolo de análisis**

<p><b>Datos de la empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de la empresa en la que se realiza la iniciativa de Comunicación Interna,</li> <li>- Edición en la que se presenta,</li> <li>- Categoría a la que se presenta (y gana),</li> <li>- Ámbito de la empresa,</li> <li>- Sector,</li> <li>- Número de empleados,</li> </ul> <p><b>A. Organización y punto de partida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dónde surge la iniciativa,</li> <li>- Existencia de un Plan de Comunicación Interna,</li> <li>- Qué departamentos están implicados en la creación y gestión de la campaña,</li> <li>- Grado de implicación de la dirección de la empresa en la campaña,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto, ¿les delimita?</li> <li>- Objetivos de comunicación</li> </ul> <p><b>B. La Campaña</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas, canales y plataformas utilizadas,</li> <li>- Grado de implicación y participación en la campaña por parte de los empleados.</li> </ul> <p><b>C. Post-campaña</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de indicadores de evaluación,</li> <li>- Proceso de auditoría de resultados.</li> </ul> <p><b>D. Elementos indispensables para una campaña eficaz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elementos clave de la campaña</li> </ul>
---	--

Fuente: Elaboración propia

En la segunda fase, tal y como se ha comentado anteriormente, se han distribuido dos modelos distintos de cuestionario *online*. Para dar respuesta a los objetivos planteados en el presente trabajo se han seleccionado una serie de preguntas que forman parte de una investigación más amplia que trata de analizar no solo las campañas realizadas sino también la gestión de las mismas.

Como se puede apreciar en la Tabla 3, para el caso de los profesionales se han recogido 12 preguntas (7 preguntas de respuesta abierta y 5 de respuesta cerrada) y 7 para los académicos (3 preguntas de respuesta abierta y 4 de respuesta cerrada).

**Tabla 3. Cuestionarios**

<b>Cuestionario online dirigido a profesionales</b>	<b>Cuestionario online dirigido a académicos</b>
<b>A. Organización y punto de partida</b>	
<p>1. ¿Dónde surge la iniciativa de planificar la campaña o acción de comunicación interna por la que han sido premiados?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Área de Comunicación (Marketing, Comunicación Corporativa, RRPP, etc)</li> <li>b) Área específica de Comunicación Interna</li> <li>c) Área de RRHH</li> <li>d) Nace como una iniciativa de la dirección de la empresa/organización</li> <li>e) Otra:</li> </ul>	<p>1. ¿Dónde cree que debería surgir la iniciativa de realizar acciones o campañas de Comunicación Interna?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Área de Comunicación (Marketing, Comunicación Corporativa, RRPP, etc)</li> <li>b) Área específica de Comunicación Interna</li> <li>c) Área de RRHH</li> <li>d) Debería ser una iniciativa de la dirección de la empresa/organización</li> <li>e) Otra:</li> </ul>
<p>2. ¿Existía una planificación estratégica de Comunicación Interna por parte de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sí. Disponemos de un plan de comunicación que programa acciones o campañas de comunicación interna de forma periódica y de ahí nace esta acción o campaña por la que fuimos premiados.</li> </ul>	<p>2. ¿Las empresas españolas deberían contar con un Plan Estratégico de Comunicación Interna? ¿Por qué?</p>

- 
- b) No. Esta acción/campaña de comunicación interna nace como respuesta a un problema puntual.
- c) Otra:

---

3. ¿Cómo se ha gestionado internamente esta campaña o acción?

- a) La ha gestionado el área de Comunicación interna desde la planificación hasta la aplicación de la misma.
- b) La ha gestionado el área de Comunicación/Marketing desde la planificación hasta la aplicación de la misma.
- c) Se ha gestionado conjuntamente entre el área de Comunicación y el área de de RRHH
- d) Se ha gestionado conjuntamente entre el área de Comunicación y la dirección de la empresa/organización
- e) Otra:

---

3. ¿Qué áreas cree que deberían gestionar (planificación y ejecución) las acciones o campañas de Comunicación Interna?

- a) El área de Comunicación interna desde la planificación hasta la aplicación de la misma
- b) El área de Comunicación (Marketing, etc.) desde la planificación hasta la aplicación de la misma
- c) Conjuntamente entre el área de Comunicación y el área de RRHH
- d) Conjuntamente entre el área de Comunicación y la dirección de la empresa/organización
- e) Otra:

---

4. ¿Cuál fue el grado de implicación de la dirección de la empresa en la realización de dicha campaña o acción?

- a) Muy alto      d) Nulo
- b) Alto            e) Otra:
- c) Bajo

---

4. ¿Cuál cree que debería ser el grado de implicación de la dirección de la empresa en la realización de las campañas o acciones de Comunicación Interna en dichas empresas?

- a) Muy alto      d) Nulo
- b) Alto            e) Otra:
- c) Bajo

---

5. ¿Hasta qué punto les delimitó el presupuesto en cuanto a la eficiencia de la campaña?

---

6. ¿Cuál era el/los objetivo/s de comunicación que se quería cumplir con esta campaña o acción de comunicación interna?

---

### **B. La campaña**

---

7. ¿Cuáles fueron las herramientas o canales que utilizaron para las acciones concretas de la campaña o acción de Comunicación Interna?

---

5. ¿Cuáles creen que son las herramientas y canales más idóneos para la realización de campañas de comunicación interna?

---

8. ¿Cuál fue el grado de implicación de los empleados?

- a) Muy alto      d) Nulo
- b) Alto            e) Otra:
- c) Bajo

---

### **C. Post- campaña**

---

9. ¿Habían determinado unos indicadores para poder analizar si se estaban alcanzando los objetivos de comunicación planteados anteriormente?

- a) Sí
- b) No
- c) Otra:

9.1. En caso afirmativo, ¿cuáles eran estos indicadores?

9.2. Siguiendo con el análisis de resultados ¿cómo se realizó esta auditoría de resultados?

---

6. ¿Cree que es importante definir indicadores para monitorizar el desarrollo y eficiencia de la campaña o acción de comunicación interna?

¿Por qué?

6.1. Si ha respondido afirmativamente en la pregunta anterior: ¿Cómo cree que debería funcionar esta auditoría de resultados respecto al cumplimiento de los objetivos?

---

#### D. Elementos indispensables para una campaña eficaz

---

10. Valore del 1 al 5 los siguientes elementos de su campaña de comunicación interna en función de su importancia para el correcto desarrollo de la misma y su eficiencia:

- Implicación de la dirección de la empresa
- Implicación de los empleados
- Presupuesto
- Objetivos de Comunicación bien definidos
- Planificación estratégica de la campaña
- Definición de indicadores para evaluar la eficiencia de la campaña
- Que la campaña esté gestionada por profesionales de la comunicación

---

11. ¿Cuál cree que ha sido el elemento clave del éxito de su campaña o acción de Comunicación Interna?

---

12. ¿Cree que existen unas premisas básicas indispensables para realizar campañas de Comunicación Interna eficaces?

---

7. ¿Cree que existen unas premisas básicas indispensables (a nivel teórico) para realizar campañas de Comunicación Interna eficaces?

---

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se llegará a las conclusiones generales tras analizar y estudiar las tablas de codificación en las que se recogen las características de las 14 campañas de comunicación interna ganadoras de los Premios. También se estudiarán las respuestas obtenidas a través de los formularios *online* remitidos tanto a los responsables de las campañas ganadoras de los Premios (14 colaboradores), como a los académicos expertos en Comunicación Interna (5 colaboradores).

#### 4. Resultados

A continuación se exponen los resultados de la investigación atendiendo a los objetivos específicos planteados anteriormente:

##### Organización y planificación de las campañas eficaces

Los resultados que se desprenden del análisis de las campañas y de las opiniones de los profesionales, indican que más del 90% de las campañas analizadas surgen dentro de un Plan de Comunicación Interna. De forma concreta se aprecia cómo en un 35% de los casos, la iniciativa de crear dicha campaña surge en el Área específica de Comunicación Interna; en el 28% de los casos ocurre en el Área global de Comunicación o Marketing y en menor medida, se trata de una iniciativa del Área de Recursos Humanos o de la Dirección de la empresa.

Por su parte, los académicos encuestados consideran que, por cuestiones estratégicas la iniciativa de crear campañas de Comunicación Interna debería surgir en el Área Global de Comunicación. Así mismo coinciden con la idea de que todas las empresas deberían contar con un Plan Estratégico de Comunicación Interna para poder "llevar a cabo cualquier acción de forma eficaz". Consideran que dentro de la empresa debería ser "algo tan natural como contar con un Plan Financiero o Administrativo". Además, recalcan el hecho de que dicho Plan de Comunicación Interna deberá ir "integrado en el Plan Global Estratégico de Comunicación" y también estar en concordancia con "la misión y visión de la compañía".

Siguiendo con la gestión, los resultados nos muestran cómo en casi el 57% de las campañas analizadas fueron gestionadas en el Área Específica de Comunicación Interna. Mientras que el 28% de las campañas se gestionaron en colaboración, de dicho departamento, con el Área de Recursos Humanos.

Los académicos opinan, en su mayoría, que las iniciativas de Comunicación Interna deberían gestionarse en el Área de Comunicación (también por cuestiones estratégicas); o en todo caso en un Área específica de Comunicación Interna.

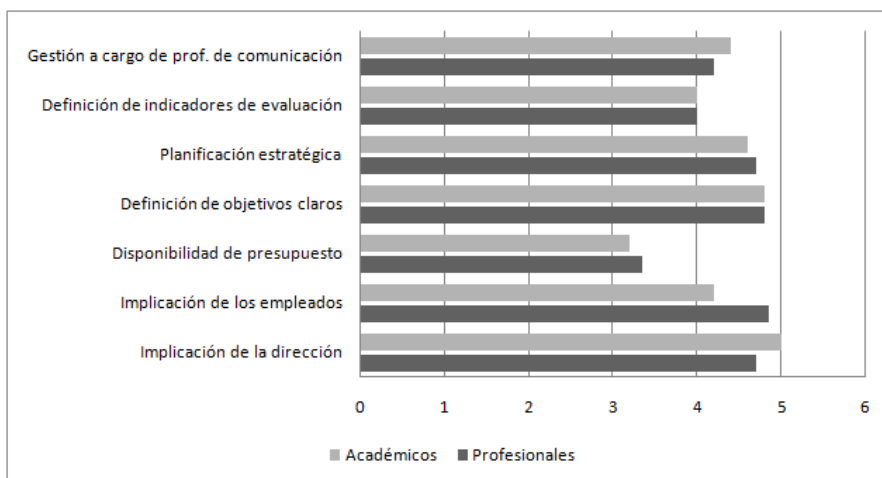
En menor medida hay quien opina que debería gestionarse entre el Área de Comunicación y el Área de RRHH; o que debería gestionarse entre el Área de Comunicación y la dirección de la empresa.

Cabe destacar la aportación que a este respecto realizan desde la propia organización de los premios, quien asegura que "con los años el departamento de Recursos Humanos se ha ido dando cuenta de que debe posicionarse como aliado de las personas, de los colaboradores que conforman la empresa y para ello deben cambiar su lenguaje, su manera de acceder a la gente; y en ese cambio Comunicación Interna les puede ayudar mucho" y por tanto opina que "la alianza es beneficiosa y debería surgir en todas la empresas".

### Características de las campañas de Comunicación Interna eficaces

Como puede apreciarse en la tabla 4, las opiniones de los Directores de Comunicación Interna y Responsables de las campañas premiadas coinciden en gran medida con las opiniones de los investigadores y académicos encuestados.

**Tabla 4. Características esenciales de las campañas**



Fuente: Elaboración propia

Si bien la implicación de la dirección es muy importante para ambos colectivos, la implicación de los empleados parece tener más peso entre las exigencias de los profesionales.

Los datos de análisis de las campañas evidencian esta información ya que indican que la implicación fue alta en el 57% de los casos y muy alta en el 43%. Los académicos puntualizan que la implicación de la dirección es importante respecto a la Comunicación Interna, pero no tienen por qué participar activamente en las campañas, a menos que sea esta una parte estratégica de la campaña.

Cabe destacar como, ni académicos ni profesionales consideran el presupuesto como uno de los elementos condicionantes a la hora de alcanzar la eficacia de las campañas. De hecho, como se puede apreciar en la tabla 3, es el ítem que menor puntuación ha obtenido.

Si al margen de los aspectos valorados con anterioridad incidimos en aquellas otras variables que condicionan la eficacia de las campañas de comunicación interna, los datos no son tan coincidentes. Cuando analizamos las respuestas abiertas ofrecidas por los profesionales observamos cómo éstos destacan como puntos básicos, aspectos esenciales como: tener muy claros los objetivos a la hora de plantear la campaña, contar con el apoyo de la dirección, buscar la participación del empleado (hacerle protagonista de la campaña y buscar su implicación), elegir los canales adecuados, la "escucha activa" a los empleados y tener un equipo de Comunicación Interna experimentado.

Por su parte, los académicos opinan que sí existen premisas básicas. Coinciden con los profesionales en la necesidad de tener claros los objetivos, en la necesidad de medición y en la formación profesional, el bagaje de conocimientos y la experiencia de los responsables de comunicación. Sin embargo, introducen como aspectos distintos pero de relevancia el conocimiento del público objetivo al que se dirige la campaña. Este último punto aparece de manera destacada en la información obtenida a partir de la entrevista en profundidad, en la que desde la organización de los Premios se considera que "lo primero

es tener muy presente al público al que te estás dirigiendo, para adaptar el mensaje, el tono y el lenguaje a éste" y apunta que "cada vez es más importante el compromiso de los mandos intermedios con la Comunicación Interna. Ellos son los encargados en muchos casos de que la iniciativa comunicativa a nivel interno sea un éxito, o que fracase".

Como último punto relevante a tener en cuenta, son curiosamente los académicos quienes hacen hincapié y expresan de forma explícita en la necesidad de tener presentes las nuevas tecnologías.

Cuando analizamos la importancia de las herramientas y canales utilizados en las campañas que conforman la muestra, podemos comprobar cómo en la mayoría de los casos, las herramientas más utilizada es la Intranet propia de la empresa (que incluye foros, blogs, noticias, etc.) o plataforma *online* similar. Así pues, se priorizan aquellos canales que utilizan las nuevas tecnologías frente a los tradicionales.

Los canales de comunicación interna más utilizados y que se repiten con más frecuencia son: reuniones presenciales, e-mailing, revistas internas y cartelería en el lugar de trabajo. Observando algunas acciones concretas de las diferentes campañas, podemos encontrar otros canales más específicos para cada caso, como la megafonía del edificio (utilizada por el equipo de interna en la campaña "Momento 19:30" de Mahou) o la creación de un *microsite* específico para la campaña (como en el caso de Catalunya Caixa y su campaña "Portadores").

### **Indicadores y auditoría de resultados**

Tras el análisis, los resultados nos muestran que en más de 85% de las campañas, se han determinado indicadores para poder analizar si se estaban alcanzando los objetivos de comunicación planteados.

Por su parte, los académicos consideran que es "fundamental" definir indicadores para "valorar los progresos realizados en relación a los objetivos marcados" ya que además ayuda a "poner en valor las acciones de Comunicación Interna" dentro de la empresa.

Así mismo, consideran que "las herramientas deben adaptarse a la situación y a la organización. En algunas ocasiones son mejores reuniones personales, en otras es mejor el e-mail o la Intranet y quizás en otras la combinación entre diferentes canales". Y apuntan que los canales deben elegirse siempre que "se puedan atender correctamente y de manera fluida. Un canal existente y no atendido correctamente desvirtúa todo el plan".

Al preguntar a los profesionales por cómo se realiza la auditoría de resultados, comprobamos que se trata de procesos *ad hoc*. Para cada campaña se establecían indicadores concretos y específicos, en función de los objetivos y los canales. No obstante encontramos algunos puntos en común. Los indicadores se determinan en función de los datos obtenidos en la fase de investigación previa. Esta fase inicial pretende obtener información relevante acerca de las percepciones del público sobre la empresa, clima laboral, comunicación... Las herramientas más utilizadas suelen ser encuestas, entrevistas y *focus group*.

Por otro lado, coinciden en destacar la importancia de establecer unos objetivos medibles así como de realizar un seguimiento periódico de los resultados (en algunos casos, se evalúan los resultados mensualmente, trimestralmente, bianualmente, etc. – en función de la duración de cada campaña-).

En la misma línea, los académicos insisten en la necesidad de medir los resultados y hacen un apunte añadiendo que además de que los indicadores tienen que ser específicos y medibles, éstos deben ser "alcanzables (realistas) y deben permitir una comparación temporal".

### **5. Conclusiones**

Los resultados de la investigación revelan que la gestión de la Comunicación Interna debe entenderse como una decisión no sólo estratégica sino también empresarial. Tal y como apuntan las opiniones y testimonios de profesionales y académicos, las iniciativas de gestionar la Comunicación Interna deben surgir en el Área global de Comunicación de la organización y contar con el total apoyo y compromiso de la dirección para que dicha gestión sea fluida y realmente eficaz.

Otro aspecto importante a destacar es el hecho de que la eficacia de una campaña también está relacionada con la transversalidad y colaboración activa entre departamentos (Corporate Excellence, 2012). En este aspecto, observamos una tendencia de gestión de la Interna en las campañas analizadas, donde al Área específica de Comunicación Interna se une el Área de RRHH de la organización (casi un 30% de los casos). Ambos departamentos deben colaborar enriqueciendo la gestión de la campaña gracias al conocimiento que Recursos Humanos tiene sobre el público interno y a la capacidad del Área



de Comunicación Interna para recoger esta información estratégica. De esta manera será más sencillo alinear al público interno con los objetivos de la organización.

Seguindo con esta idea podemos determinar que una de las principales características que tiene una campaña eficaz es tener muy presente al público al que dirigirse. Conocer su situación en la organización, sus necesidades, sus inquietudes, etc. Esto hace posible que el mensaje, el lenguaje y el tono de la campaña sean los correctos para llegar realmente a nuestro público y cumplir los objetivos de forma eficaz.

Por otro lado, es imprescindible tener unos objetivos bien definidos para alcanzar la eficacia. Éstos deben responder a los objetivos generales reflejados en el Plan Estratégico de Comunicación Interna de la empresa. Será imprescindible que dichos objetivos sean realistas y medibles para poder realizar un correcto seguimiento.

Profesionales y académicos también coinciden en que otra de las características que llevan a la eficacia es ejercer la "escucha activa" (Del Pozo Lite, 2000) mientras la campaña está en marcha. La escucha activa permite recoger casi de forma instantánea el *feedback* de nuestro público interno. Permite comprobar si el mensaje ha sido bien decodificado por el público, si los empleados se muestran interesados por la campaña y en definitiva, permite ir corrigiendo cuestiones tácticas de la campaña para mejorar su eficacia. Esta necesidad refuerza la idea de evaluar y monitorizar adecuadamente los resultados de la campaña.

Las nuevas tecnologías se han incorporado plenamente en las campañas internas. Las *intranets* han llegado a convertirse en los canales preferidos de las empresas para transmitir los mensajes de sus campañas y realizar en éstas acciones concretas. Pero, si bien dichas plataformas ofrecen muchas ventajas, su uso no es considerado imprescindible para la consecución de la eficacia.

La verdadera característica que ayuda a alcanzar la eficacia radica en elegir las herramientas y canales adecuados para cada caso. Ello dependerá de la realidad de cada empresa, del público al que nos dirigimos o del mensaje que queremos transmitir o de los objetivos que queremos alcanzar. Puede tratarse de un canal *online* (una red social, una Intranet, *newsletters*, etc.) o bien *offline* (una carta enviada por correo ordinario, una revista corporativa impresa, una reunión informativa, etc.). A pesar de ello, destaca en eficacia la comunicación cara a cara. Las relaciones humanas y personales siempre permiten una escucha por ambas partes y por tanto, hacen posible un diálogo real.

Por último concluir en la importancia de la medición. El seguimiento y evaluación de las campañas es una práctica imprescindible en las Áreas de Comunicación Interna que realizan campañas eficaces. El hecho de determinar indicadores y realizar auditorías periódicas no otorga en sí eficacia a las campañas y acciones realizadas (ya que los resultados pueden ser negativos), pero sí otorga eficacia a la gestión y permite corregir errores para finalmente obtener unos resultados satisfactorios.

Así mismo, la medición se convierte en una excelente forma de dar valor al trabajo del profesional de la comunicación. La medición permite demostrar cómo la campaña está cumpliendo con los objetivos marcados, aspecto fundamental para conseguir el apoyo e implicación de la Dirección de la empresa.

## 6. Bibliografía

[1] Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, (56).

[2] Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 73-97. <https://doi.org/10.1177/0893318996010001005>

[3] Argenti, P. (2003). *Corporate communication*. Boston: McGraw-Hill Irwin.

[4] Capriotti, P. (1998). La comunicación Interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, (13), 5-7. Disponible en <https://goo.gl/B84RDU>

[5] Capriotti, P. (2009). Impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación interna. En AIRP [Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas] (Ed.), *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna* (pp. 41-54). Sevilla.

[6] Castillo, A. (2009). La auditoría de comunicación interna. Metodología específica en relaciones públicas. En AIRP [Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas] (Ed.), *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna* (pp. 19-32). Sevilla.

- [7] Cheney, G. & Christensen, L. (2001). Organizational identity linkages between internal and external communication. En Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- [8] Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- [9] Corporate Excellence (2012). *Alinear para ganar: cómo vincular a todos los grupos de interés para conseguir la excelencia empresarial*. Disponible en <https://goo.gl/KYOtev>
- [10] Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- [11] Del Pozo Lite, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa*. Pamplona: Eunsa.
- [12] Dolphin, R. A. (2005). Internal communications: today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11 (3), 171-190. <http://dx.doi.org/10.1080/1352726042000315414>
- [13] Duterme, C. (2007). *La communication interne en entreprise l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Bruxelles: De Boeck Université
- [14] Elías, J. y Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Madrid: Gestión 2000.
- [15] Espinosa, A. Q. y Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, (18), 50-64. Disponible en <https://goo.gl/abjDus>
- [16] Forman, J. & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540253>
- [17] Garrido, F. J. y Javier, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Gestión 2000.
- [18] Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [19] Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- [20] Jefkins, F. (1988). *Public Relations Techniques*. London: Heinemann Professional Publishing.
- [21] Llorca, G. (2009). La comunicación interna en la comunicación corporativa. En AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas) (Ed.), *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna* (pp. 107-116). Sevilla.
- [22] Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- [23] Murgolo-Poore, M. & Pitt, L. (2001). Intranets and employee communication: PR behind the firewall. *Journal of Communication Management*, 5(3), 231-241. <http://dx.doi.org/10.1108/13632540110806794>
- [24] Murgolo-Poore, M. E.; Pitt, L. F. & Ewing, M. T. (2002). Intranet effectiveness: a public relations paper-and-pencil checklist. *Public Relations Review*, 28(1), 113-123. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00114-5](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00114-5)
- [25] Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Librería-Editorial Dykinson.
- [26] Peláez, D. I. G. y Nieto, Y. O. (2015). Trabajo en equipo en el clima organizacional de las empresas, en el área específica del talento humano. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 2(1), 119-142. Disponible en <https://goo.gl/UQpvF2>
- [27] Pinillos, A. (1995). Comunicación interna, un paseo por el tiempo. *Harvard Deusto Business Review*, 314, 48-63. Disponible en <https://goo.gl/XfqdRu>
- [28] Piñuel J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- [29] Smidts, A.; Pruyn, A. & van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062. <https://dx.doi.org/10.2307/3069448>

- [30] Smith, L. & Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. Kogan Page Publishers.
- [31] Van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Prentice-Hall, Harlow.
- [32] Varey, R. (2002). *Relationship Marketing. Dialogue and Networks in the E-commerce Era*. Wiley, Chichester.
- [33] Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- [34] Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- [35] Wright, D. (1995). The role of corporate public relations executives in the future of employee communications. *Public Relations Review*, 21(3), 181-198. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(95\)90020-9](https://doi.org/10.1016/0363-8111(95)90020-9)
- [36] Xifra, J. (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- [37] Yeomans, L. (2006). Internal communication. En Tench, R. & Yeomans, L. (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 332-352.). Harlow: Pearson Education.

## Notas

1. El Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa fue creado por ATREVIA (antes Inforpress), la revista Capital Humano, y el IE Business School en el año 2003 con el afán de profundizar en las características de la comunicación interna como herramienta generadora de transmisión de valores, identidad corporativa, cultura y gestión de marca interna.

El Observatorio es una iniciativa pionera en España que tiene por objetivo la investigación, generación y divulgación del conocimiento en las áreas de comunicación interna y cultura corporativa de las compañías. Además detecta las principales tendencias y prevé su desarrollo futuro.

El Observatorio organiza, desde el año 2007, los Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna con el objetivo de conocer y premiar las nuevas iniciativas de Comunicación Interna que marquen tendencia en cuanto a la innovación, excelencia e impacto, dentro del contexto y necesidades de la organización.





## Elena BELLIDO-PÉREZ

Universidad de Sevilla. España. ebellido@us.es

## Dra. Gloria JIMÉNEZ-MARÍN

Universidad de Sevilla. España. gloria\_jimenez@us.es

## Dra. Irene GARCÍA-MEDINA

Universidad Caledonia de Glasgow. Reino Unido. irene.garcia2@gcu.ac.uk

### Arte y propaganda en el Barroco sevillano: La construcción de la marca de la Iglesia católica

#### *Art and propaganda in the Sevillian Baroque: The construction of the Catholic Church's brand*

#### Resumen

El arte barroco es un arte indudablemente propagandístico. Su eterno cultivo por parte de la Iglesia católica durante la Contrarreforma, nos ha dejado un patrimonio artístico inmenso que hoy podemos recuperar con mucha facilidad, sobre todo en la ciudad más importante del territorio español a comienzos del siglo XVII: Sevilla. El resultado de la confluencia entre pautas artísticas y fines propagandísticos dio lugar a una extensa campaña persuasiva y a una poderosa imagen de marca que aquí se pretenden analizar en términos comunicativos.

#### Abstract

Baroque art is an undoubtedly propagandistic art. Its eternal cultivation by the Catholic Church during the Counter-reformation has left us with an immense artistic heritage that nowadays can be recovered with ease, above all, in the most important city of the territory of Spain at the beginning of the 17th century –Seville. The result of the convergence among artistic rules and propagandistic aims led to a wide persuasive campaign and to a powerful brand image that in this article are expected to be analysed in communicative terms.

#### Palabras clave

Arte; Barroco; Catolicismo; marca; propaganda.

#### Keywords

Art; Baroque; branding; Catholicism; propaganda.

## 1. Introducción: Las relaciones entre arte y propaganda

La propaganda derivada de la Iglesia católica supone la construcción de una serie de mensajes que difieren en su forma y contenido de los que pudieran ser creados por otras instituciones de poder. La diferencia apreciativa general que realiza Oliver Thomson entre la propaganda religiosa y las demás es que la religiosa es "la forma de propaganda más emocionante y a veces la más peligrosa" (1999: 7). Y es que, efectivamente, los mensajes religiosos pretenden llegar "al corazón de los hombres mucho más que a su razón" (Pizarroso, 2005: 55), adentrándose así en lo más profundo de la naturaleza humana.

Con tales fines, los mensajes religiosos precisan de un medio para su transmisión que establezca de igual manera una conexión sentimental con el público. Así, el arte se presenta como el medio por excelencia para lograr tan ambiciosa tarea. Al ponerlo en común con la Iglesia católica, el arte dibuja, consecuentemente, un despliegue de siglos en los que ha sido usado por esta institución de manera poderosamente eficaz para difundir su ideología y adoctrinar así a sus fieles.

Situándonos en un punto teórico en el que ya queda trasnochada la fórmula de *l'art pour l'art*, vagamos entre la revisión de las teorías sansimonianas del arte, donde el artista, como líder de la sociedad, pone su trabajo al servicio de la misma creando obras funcionales y didácticas<sup>1</sup>, y la realidad presente en la instrumentalización de la ideología que destile la obra por parte del poder. A través de este prisma nos acercamos al uso propagandístico del arte, convertido así en una interesante parcela de investigación tanto al estudiar el trato que ha recibido dentro de la religión como dentro de cualquier otra instancia de poder, como la política. Inevitablemente, esta instrumentalización del arte desencadena que en el consumo del producto artístico quede implícito un mensaje que los receptores no necesariamente detectan, pero que está destinado a instalarse en la ideología, en la moral y en el comportamiento de los mismos.

La creencia desde una posición marxista en la capacidad transformadora que posee el arte sobre la sociedad, apunta directamente hacia un compromiso presente en el artista. Bajo todos los debates históricos sobre esta cuestión subyace "la creencia de que el arte, al menos bajo ciertas condiciones, tiene capacidad transformadora, y que la práctica cultural y las políticas culturales tienen su parte en el cambio político y social" (Read, 1977: 95). Este compromiso de los artistas, que podría verse como la evolución de la concepción romántica, apuntada por Toby Clark (2000: 10), que defendía que la obra debía ir en sintonía con los ideales del artista, desemboca en obras que se prestan automáticamente a ser material propagandístico para el poder. Siguiendo esta línea, y desde una amplia perspectiva, la idea romántica –posterior al contexto que nos ocupa– de un artista creando obras sobre sus propios ideales, reivindicando la desvinculación de las clásicas instancias de poder, se podría bifurcar en dos realidades: la de un arte comprometido y la de un arte instrumentalizado. Y en ambas toma partido el poder, bien sirviéndole de ideales al artista comprometido o bien sirviéndose de ellos para utilizar la obra de arte a su antojo.

En su cuestionamiento sobre el arte puro y el arte de propaganda, Oliver Thomson reduce el arte de propaganda a aquel que está patrocinado por alguna entidad de poder, situando el problema del mismo en la consideración inferior que posee frente al arte puro (1999: 4). Lo que Thomson plantea a través de este pensamiento generalizado a lo largo de la historia, es que los grandes artistas que lo sostengan puede que no estén dispuestos a ofrecer su talento para transmitir un punto de vista concreto por el cual obtendrían una remuneración por parte de una institución, mientras que otros artistas de segunda fila sí lo harían, creando, consecuentemente, obras de arte efímeras y defectuosas. Desde esta posición, faltaría por matizar la importancia del contexto histórico en el que se enmarque la creación de la obra.

Tal y como señala Herbert Read, una obra de arte "sólo alcanza su pleno significado cuando se integra a la cultura general de un pueblo o de una época" (1977: 128). Para ello, como continúa señalando el autor, la obra debe ser aceptada por la comunidad, y, en una situación histórica anterior al Romanticismo, el arte que acepta la comunidad es el establecido por el poder, sin que lleguemos a juzgar las circunstancias que han derivado en ello. Así, en el contexto contrarreformista, la influencia del catolicismo no solo se aplicaba al arte, sino a todos los ámbitos de la vida de un ciudadano del siglo XVII, por lo que la complicación para definir con propiedad el "arte puro" al que se refiere Thomson reside en la plena coincidencia de la mentalidad del artista, como ciudadano de la época, con la de la Iglesia, pues es ella quien ha dedicado su esfuerzo a implantarla en todos los hombres y, además, quien se ha preocupado en detallar minuciosamente un canon artístico. ¿Es, en este caso de armonía ideológica, un ejercicio de sumisión el que ejerce el artista? ¿Hasta qué punto oprimen los marcos contextuales la libertad del artista?

Si nos planteamos el acercarnos a una obra de arte para entender la ideología que la envuelve, nos encontramos con la idea de Althusser, quien sostiene que el arte real no se encuentra entre las ideologías, pero sí posee una relación específica y concreta con la ideología (Althusser en Durán, 2008: 19). Este autor afirma que el arte permite ver, percibir y sentir la ideología en la que ha nacido y a la cual alude, pero

que esto no lleva a un conocimiento de la misma. En este sentido, para una correcta visión de la obra en términos propagandísticos, debemos estudiar, en primer lugar, el contexto y la ideología imperante en el mismo, y, en segundo término, la obra de arte perteneciente a dicho contexto. Esto nos lleva al método deductivo descrito por Umberto Eco, el cual trata de:

explicar el significado exacto de una obra y de algunos de sus elementos a través del conocimiento de fenómenos sociológicos que estarían en el origen de su formación, estableciendo entre la obra y estos elementos una relación variable de acuerdo con las diferentes doctrinas (Eco, 2005: 37).

Para Eco, es necesario construir un discurso sobre la obra más allá de estos hechos comprobables. Y este discurso es el que presupone que la obra es un acto comunicativo "que exige ser interpretado y, por consiguiente, integrado, completado por una aportación personal del consumidor" (2005: 51). Ahora bien, con este papel fundamental del receptor, la interpretación variará dependiendo de las circunstancias que lo rodeen y la época en la que se encuentre. Así pues, una misma obra de arte del Barroco católico (y del Barroco en general como movimiento artístico) ha sido interpretada de diversas maneras según el momento histórico al que perteneciese el receptor. El fin propagandístico que se pretende desenmarañar aquí en las obras barrocas, por ejemplo, precisa de una posición crítica que sólo se ha ido vislumbrando en obras recientes. Además, indiscutiblemente, este análisis del arte como obra de propaganda ofrece una visión parcial del mismo, dando lugar a tan solo una de sus diversas interpretaciones, puesto que se está observando desde una única perspectiva.

El análisis propagandístico se muestra, de esta manera, como el marco comunicacional en el que englobar a la obra de arte. Por ello, la definición de propaganda que ha servido de guía en el desarrollo de este trabajo de investigación es la que da Antonio Pineda, ya que, en ella se pueden desgranar con facilidad todos los elementos del acto de comunicación:

La propaganda es un fenómeno comunicativo de contenido y fines ideológicos mediante el cual un Emisor (individual o colectivo) transmite interesada y deliberadamente un Mensaje para conseguir, mantener o reforzar una posición de poder sobre el pensamiento o la conducta de un Receptor (individual o colectivo) cuyos intereses no coinciden necesariamente con los del Emisor (Pineda, 2006: 228).

Surgido el concepto en la época de la Contrarreforma a la que se traslada esta investigación, lo hace en el sentido estrictamente religioso de propagar la fe católica. Frente a la herejía protestante<sup>2</sup> que amenazaba al catolicismo, la Sacra Congregatio de Propaganda Fide, se propuso, entre otras tareas, la de potenciar el uso de las imágenes en contraposición a la iconoclastia protestante. A causa de esta apropiación por parte del catolicismo, el término rápidamente adquirió un matiz negativo que no pudo sino acrecentarse con la llegada de la Primera Guerra Mundial.

La religión, en general, siempre se ha caracterizado por un excelente uso de la propaganda. Un ejemplo de ello es que los líderes de las diferentes religiones fueron unos grandes oradores, lo que les supuso una fuerte adhesión de las masas hacia sus palabras. Como señalan Jowett y O'Donnell, "The continued success of Christianity is a testament to the creative use of propaganda techniques applied to universal humanistic principles" (1986: 72). Y en épocas conflictivas para esta religión, como lo fue el siglo en el que se sucedieron los enfrentamientos entre católicos y protestantes, facciones ambas del cristianismo, las técnicas propagandísticas se han de incrementar buscando nuevas soluciones y optimizando los recursos. En este caso, mientras unos ponían sus esfuerzos en la imprenta para la expansión de sus ideas, los otros confiaban en el arte como medio para comunicar su carácter hegemónico en Europa.

Los mismos autores, Jowett y O'Donnell, proponen diez escenarios en los que se desglosa el acto propagandístico, los cuales resumen en las preguntas:

To what ends, in the context of the times, does a propaganda agent, working through an organization, reach an audience through the media while using special symbols to get desired reaction? Further, if there is opposition to the propaganda, what form does it take? Finally, how successful is the propaganda in achieving its purpose? (O'Donnell, 1986: 154).

Desde aquí, nuestra respuesta debe dar con el objetivo, el contexto, el propagandista, la organización, los receptores, los medios, las técnicas, la reacción de la audiencia, la contrapropaganda y los resultados finales del acto propagandístico. En definitiva, son los elementos del proceso comunicativo, que, en este caso se resuelve en la propaganda, los que intentamos identificar en las obras de arte.

## 2. Un breve repaso por la Sevilla del Barroco

Casi con toda seguridad, se podría decir que no existe un momento histórico en el que la confluencia entre arte, propaganda y religión se produzca de manera más evidente que en el Barroco de la Contrarreforma. La división de la Europa del siglo XVII entre católicos y protestantes hizo que ambas facciones del cristianismo usaran distintas herramientas para difundir su ideología. Así, el catolicismo inicia un proceso de Contrarreforma que deja tras de sí muchas de las obras más bellas y famosas de la historia del arte universal. Iglesias, retablos, imaginería, esculturas y pinturas<sup>3</sup> adscritas al arte barroco inundan la Europa del siglo XVII y, además, en su afán por propagar la fe, cruzan el Atlántico y se instalan en las Indias. Sin olvidar a Roma como capital del catolicismo y del arte, la ciudad que en España produjo los ejemplos más numerosos y sobresalientes de arte barroco ligado a la Contrarreforma fue Sevilla.

Esta ciudad era, a principios de siglo, la más importante del territorio español en términos económicos, sociales, religiosos y artísticos. La privilegiada situación que vivía hizo que su riqueza cultural no dejara de crecer. Sin embargo, una serie de catástrofes van a dejar a Sevilla en pleno siglo XVII con una población desconcertada buscando refugio en la fe católica, lo cual hizo que la producción artística religiosa no conociera descanso.

Cuando en 1517 Martín Lutero clava sus famosas noventa y cinco tesis en la iglesia del castillo de Wittengerg, estaba marcando el punto de anclaje de la Reforma protestante, que, en palabras de Alejandro Pizarroso, "va a suponer la ruptura definitiva de la unidad espiritual del Occidente cristiano que se había desarrollado en la Edad Media" (1990: 76). Ante la crisis provocada por Lutero, la Iglesia católica se propuso crear un principio de unidad entre todos los creyentes bajo la suprema autoridad del papa, correspondiéndole a Roma "representar brillantemente el papel no sólo de residencia del Papa, sino de capital de la Cristiandad católica" (Hauser, 1994: 106). Así, el siglo XVII se inauguró con la Guerra de los Treinta Años (1618-1648), que enfrentó a católicos y protestantes en Europa, y que acabó engrandeciendo a Francia como potencia mientras ratificaba la pérdida de poder de España<sup>4</sup> en el terreno de juego europeo.

Para entonces, Sevilla ya estaba inmersa en su declive, el cual había comenzado en 1620. Las causas del ocaso de la opulencia en Sevilla fueron "la disminución progresiva de la actividad del puerto del Guadalquivir y los sucesivos encadenamientos de sequías e inundaciones" (Enrique Valdivieso, 2003: 13), lo que desembocó en una carencia de recursos que mantenía en tensión a las clases populares. Con las malas condiciones económicas, la escasez de alimentos y la pésima situación sanitaria, el dominio de la muerte omnipresente acabó de perfilar el siglo XVII sevillano desde mediados del mismo (Domínguez Ortiz y Aguilar Piñal, 1976: 21), lo cual también se hizo patente en el terreno de las artes plásticas, que se cargaron de un simbolismo trágico ejemplificado en la reproducción de caraberas y ambientes fúnebres.

Con este panorama, en la segunda mitad del siglo XVII, la religión estaba viviendo una época dorada en la ciudad, que salió del siglo XVIII con la presencia en sus calles de veintiséis iglesias parroquiales y sesenta y seis iglesias conventuales (Émile Mâle, 2001: 473). Esta época dorada del catolicismo fue posible, en parte, gracias a las desdichas que sufriría la ciudad, destacando entre ellas la peste de 1649, que redujo la población sevillana a la mitad, y la de 1667. Por toda respuesta, los clérigos, "señalaban las catástrofes como indicativos de la ira de Dios y como castigo para los habitantes de una ciudad empecatada y perdida moralmente" (Valdivieso, 2003: 17). De esta manera, los sevillanos no tenían más remedio que resignarse y aceptar una voluntad divina que había hecho de los hombres unos desgraciados que ahora, asustados, debían volcarse en la vida piadosa. La Iglesia se convertía entonces en la mayor institución moralizadora, motivando entre los ciudadanos numerosas actitudes de arrepentimiento. Con esta tarea, se explica que la mayor parte de los acontecimientos públicos que tenían lugar en la ciudad estuvieran organizados por la Iglesia, como los Autos de Fe, la Semana Santa o el Corpus. El historiador y teólogo Carlos José Romero Mensaque<sup>5</sup>, ha dedicado algunas de sus obras y artículos al fenómeno de los rosarios públicos en Sevilla, uno de los acontecimientos más populares de finales del siglo XVII.

En este orden de las cosas, entendemos que el contexto social en la Sevilla de la Contrarreforma fuese clave para el éxito de la comunicación del catolicismo a través del arte. El que se estaba creando en la ciudad, que seguía fielmente, como en todos los lugares dominados por el catolicismo, las pautas de Trento, era un Barroco exuberante y teatral, con la intención de educar a la población a través del impacto. Para introducir el concepto, resulta obligatorio remitirnos a Wölfflin, quien explica en su obra *Renacimiento y Barroco* el paso de un movimiento artístico a otro:

El Barroco persigue otro efecto. Quiere cautivar con el poder del afecto, directo y arrollador. Lo que aporta no es animación regular, sino sobresalto, éxtasis, embriaguez. Tiende a dar una impresión del instante, mientras que la acción de una obra del Renacimiento es más lenta y más suave, pero también más duradera: es un mundo que no se quería abandonar nunca. El Barroco ejerce momentáneamente sobre nosotros una fuerte acción, pero nos abandona muy pronto



dejándonos una sensación de malestar. No evoca la plenitud del ser, sino el devenir, el acontecimiento; no la satisfacción, sino la insatisfacción y la inestabilidad. Uno no se siente liberado, sino arrastrado al interior de la tensión de un estado apasionado (Wölfflin, 1968: 39-40).

El Barroco, lejos de toda discusión, es una evolución de las formas renacentistas; pero, lo que en este trabajo se pretende argumentar es que el uso que se le dio durante la Contrarreforma, motivó un intenso cultivo del mismo, apareciendo formas recargadas y ampulosas que respondían al espíritu católico y a la intención de cautivar al fiel. Por tanto, no se puede entender el Barroco sin el contexto católico que lo configuró: si los artistas ejercían su función bajo las órdenes de la Iglesia, institución que los financiaba, el papel de la misma fue fundamental en la creación del nuevo estilo.

La Iglesia tenía, sin embargo, un rol como directora de arte del Barroco que exigía un buen equilibrio, y lo debía hallar entre sus dos objetivos principales: propagar la fe y arraigar el sentimiento religioso en la población (Hauser, 1994: 105). Este dilema planteaba, por un lado, una posible mundanización del arte al hacerlo estilísticamente accesible a las clases populares para cumplir el objetivo de expansión de la fe, y, por el otro, la posible creación de un arte elevado para un área de la sociedad no tan amplia, pero que, en compensación, suscite admiración por el mundo celestial. San Juan de la Cruz, en su obra *Subida al Monte del Carmelo* (1579-1582), dedica un capítulo completo a esta segunda problemática, señalando que la belleza exterior de la imagen puede entretener al devoto de la función didáctica de las obras (Rodríguez Nóbrega, 1999: 136).

La Iglesia de la Contrarreforma, como indica Émile Mâle en *El arte religioso de la Contrarreforma* (2001), hizo el arte a su imagen, puesto que en esta época convulsa de enfrentamientos con el protestantismo había conocido la angustia, la lucha y el martirio, conceptos que ahora explotaba en las imágenes barrocas de los grandes santos en éxtasis. Pero el éxito que tuvo la Iglesia en el arte lo radica Mâle en "el hecho de que encontró artistas dóciles a sus enseñanzas y enteramente inmersos en el espíritu religioso de su tiempo" (2001: 23). El autor pone como ejemplo de artista barroco religioso a Bernini, quien comulgaba dos veces por semana y se retiraba una vez al año siguiendo el método de los Ejercicios espirituales de Ignacio de Loyola; y, además, coloca a España como territorio en el que se daba la perfecta combinación entre arte y religión, nombrando a Pedro de Mena, quien tenía un hijo jesuita y tres hijas religiosas o a Murillo, que formaba parte de la Hermandad de la Caridad de Sevilla.

Surge, pues, aquí la duda de si los artistas podrían ser considerados los verdaderos emisores del mensaje propagandístico que plasmaban en sus pinturas, esculturas e iglesias<sup>6</sup>. Sin embargo, el estar tan condicionados por el espíritu religioso imperante en la época no provocó que la Iglesia les dejara total libertad para ejercer su arte, de hecho, al artista no le quedaba lugar para la invención, por lo que el emisor de todo el aparato artístico-propagandístico del Barroco no deja de ser la Iglesia católica. Y, aunque esta libertad existiese para el artista, nos encontraríamos con la forma de arte de propaganda comentada al comienzo, en la que el poder nutre de ideales al artista y él ejerce un arte comprometido con esos mismos ideales, creando la ilusión de una libertad artística.

Los clientes de los artistas sevillanos eran en su mayoría párrocos y frailes, quienes demandaban grandes cantidades de pintura para adornar retablos, capillas, claustros y todo tipo de dependencias conventuales y parroquiales. Enrique Valdivieso explica que para la realización de este tipo de obras artísticas "se redactaban contratos muy pormenorizados, en los que con toda precisión se señalaba a los artistas el tema de las obras que habían de ejecutar" (2003: 26). El autor también señala la existencia de una clientela civil, aunque las obras que encargaba tenían un destino religioso "como medio para generar funciones litúrgicas que redundasen en beneficio de sus almas" (2003: 27).

Sometida al control de la Sacra Congregación de Ritos, organismo romano que supervisaba la nueva hagiografía, Sevilla creará modelos iconográficos que acabarán imponiéndose en el resto del mundo católico (Quiles García, 2005: 53). Respecto a los temas que trataba en las obras, éstos eran los mismos que se reproducían por toda Europa: un programa iconográfico que ensalzaba los dogmas cristianos que los protestantes rechazaban<sup>7</sup>.

### 3. Objetivos y metodología

El objetivo principal de esta indagación por el Barroco sevillano no es otro que el de establecer las líneas sobre las cuales se construye la imagen de marca de la Iglesia católica. La elección de esta ciudad supone la acotación del terreno de estudio y, siguiendo nuestra intención, la extrapolación de sus características al resto de lugares donde el catolicismo emprendió una tarea similar durante el siglo XVII, puesto que ya se ha señalado la importancia de la capital hispalense en aquella época. Para la consecución de este objetivo, partimos del presupuesto básico de que el arte barroco de la

Contrarreforma es un arte de propaganda religiosa y, como tal, podremos tratarlo desde una perspectiva comunicativa. Y es esta perspectiva la que nos ofrece las claves para analizar la campaña de comunicación del Barroco tridentino en función de sus valores de marca. Así pues, el resultado será un compendio de directrices y de lugares comunes en el arte barroco que desemboque en una de las marcas más potentes jamás construidas.

Para la consecución este objetivo principal, hemos cumplido necesariamente una serie de objetivos secundarios: (1) analizar una muestra de obras pictóricas, escultóricas, arquitectónicas, imagineras y retablistas del Barroco sevillano, intentando que tengan unas características generales que también se hallen en el resto del Barroco católico; (2) escoger las categorías temáticas más relevantes en las que dichas obras puedan ser clasificadas para facilitar y estructurar el análisis; (3) estudiar cada obra en su contexto, desde una perspectiva histórica ya ofrecida por el marco teórico; (4) tratar a las obras de arte como obras de propaganda para poder describirlas en los términos comunicativos en los que la propaganda es analizada, y, posteriormente, poder describir la imagen de marca que perseguimos y (5) realizar un acercamiento general al uso del arte como herramienta propagandística, el cual pueda aplicarse a fenómenos distintos del Barroco.

A la hora de elegir la muestra, se han seleccionado las obras de arte en función de su relevancia en torno a los temas que Émile Mâle y Enrique Valdivieso indicaron en sus trabajos como definitorios del Barroco católico. De esta manera, se ha dispuesto que tales temas sean los que funcionen a su vez como categorías en las que clasificar los resultados del análisis propagandístico de las obras. Se hace necesaria así una agrupación y clasificación de todos estos dogmas católicos, en la que, con el objetivo de centralizar la investigación y generalizar los resultados, se han tenido que suprimir algunos de ellos, sobre todo los específicamente sevillanos, quedando finalmente siete categorías que suponen, en su mayoría, siete grandes dogmas atacados por el protestantismo y exaltados en respuesta por el catolicismo: la Virgen, categoría en la que se le prestará especial atención a la figura de la Inmaculada Concepción<sup>9</sup>, los santos, la penitencia, la eucaristía, la caridad, tema que queda más que patente en Sevilla con la Hermandad de la Caridad<sup>8</sup>, el calvario y la arquitectura y decoración. Así pues, se han escogido para el análisis diez obras en cada categoría, teniendo una muestra final de 70 obras.

Tras contextualizar las obras, nos aproximamos a ellas en términos propagandísticos a través de un análisis discursivo de la imagen mediante dos autores clave. De la primera, Evonne Levy<sup>10</sup>, escogemos las distinciones que realiza en una obra de arte entre el propagandista, el mensaje y la difusión; y del segundo, Antonio Pineda, nos apropiaremos, para el análisis comunicacional de las obras, de sus conceptos de poder, propagado (intención de poder), propagandema (representación ideológica de esa intención de poder), condiciones de recepción y elementos estético-expresivos<sup>12</sup>. El poder se materializa, en este caso, en la religión cristiana. A esta supremacía, a llegar a ser la religión cristiana por excelencia, aspira la Iglesia católica (propagado positivo desde nuestra perspectiva de análisis), y lo hará mediante el control del pensamiento del receptor con una propaganda, en términos de Antonio Pineda, de reacción, en la que expande a través del arte las ideas que el protestantismo (propagado negativo) rechaza. El contenido ideológico de esa propaganda, se resuelve en los propagandemas con los que trabaja el catolicismo. Para la formulación del propagandema, el emisor ha de tener en cuenta las condiciones de recepción, esto es, "las predisposiciones actitudinales y los elementos de contenido que se imputan a los receptores de la propaganda por parte del emisor de la misma" (Pineda, 2006: 279). Por último, éste se materializa en los elementos estético-expresivos, definidos por Antonio Pineda como "el material empírico de la comunicación propagandística y el modo de uso empírico de los recursos de comunicación" (2006: 309). Estos elementos pueden ser, por ejemplo, un texto o una imagen, y todo el universo que rodea a los mismos (color, disposición formal, etc.).

En definitiva, siguiendo esta misma línea, los elementos estético-expresivos a investigar serían las pinturas, las esculturas, los retablos, la imaginería y las iglesias del Barroco católico sevillano, así como sus características estéticas. De esos elementos es desde donde partimos para establecer la construcción de la imagen de marca del Barroco católico en general, construyendo así una base comparativa con la que poner en común otras campañas propagandísticas a través del arte.

#### **4. La construcción de la marca mediante la elección de artistas**

El método anterior, que se ha aplicado al Barroco católico en general, se aplica a su vez a cada una de las siete categorías en las que hemos dividido el arte de la Contrarreforma en Sevilla. En una visión de conjunto, se podría deducir que cada categoría corresponde a un propagandema diferente, es decir, a una ideología específica que el catolicismo desea propagar a través del arte para combatir la iconoclastia protestante. Todos estos propagandemas son positivos, simbolizando el triunfo de los dogmas católicos, y se suelen resolver en elementos estético-expresivos igualmente positivos. En este sentido,

podemos señalar con facilidad dos líneas en la creación de la marca católica, en función de la diferencia existente entre los elementos estéticos de los dogmas rechazados por los protestantes y los dogmas que no responden a un rechazo previo.

En términos de *branding*, la imagen de marca se ubica en la esfera del receptor dentro del proceso general de la comunicación, siendo, según Capriotti, el resultado de la interpretación que hacen los públicos, resultado que es utilizado para visualizar y denominar un conjunto de cogniciones, emociones y pautas de conducta que poseen los públicos (2009: 89). Pero antes de llegar a esa interpretación del público general del siglo XVII, más dificultosa por la escasez de testimonios, es necesario acercarse a la interpretación de la ideología católica de la parte de ese público que generó dicha imagen: los artistas barrocos. Esta ha sido la pretensión principal del presente estudio.

En el primer grupo, el de los dogmas rechazados por el protestantismo, se encuentra la gloriosa figura de la Inmaculada Concepción. En la pintura, se sigue el patrón establecido por Murillo, y que se puede observar con todo su esplendor en la *Inmaculada de los Venerables* (1678), obra que realizó por encargo de don Justino Neve, quien, siguiendo las órdenes de la Iglesia, pretendía mover a la población a la devoción mediante una imagen que reprodujera la visión de Beatriz da Silva, monja fundadora de la Orden de la Inmaculada Concepción. Murillo le aportó el estilo vaporoso que inunda la obra de movimiento, con una composición dinámica y aparatosa, lo cual fue aprovechado por la Iglesia católica para mostrar a una Virgen más grandiosa y pura que nunca.

Así, conociendo el sentimiento religioso de Murillo, los claroscuros y la ampulosidad del Barroco le pertenecieron al artista en la medida en que la Iglesia le suscitaba tal sentimiento de grandiosidad; y se convirtieron en la marca del Barroco católico en la medida en que la Iglesia, al verse reflejada en ellos, impulsaba su reproducción. Así ocurría también con el éxtasis de los santos: los claroscuros predominantes en el Barroco son aquí aprovechados para llenar de luz la escena de la visión celestial y para ensombrecer la parte terrenal. Tales son los casos de *La conversión de San Pablo*, por Murillo en 1682 o los cuadros de Valdés Leal para la Casa Profesa de los jesuitas en Sevilla, que representan a San Ignacio de Loyola teniendo una visión de la Virgen y de Cristo (1664).

También se sigue esta estrategia en la representación de la eucaristía. En *Alegoría de la Eucaristía* (1656), encargada por la Hermandad Sacramental del Sagrario de la Catedral, Francisco de Herrera el Mozo representa, desde una perspectiva innovadora que deja en un plano terrenal a la persona que contempla la obra, la hostia sagrada elevada por ángeles. La unión entre esta perspectiva y el fuerte contraste de la imagen hace que el propio espectador se sienta iluminado por la escena, siendo uno más de los personajes que observan ese milagro.

El contexto de una población iletrada que busca todas las respuestas a sus preguntas, a la vez que consuelo espiritual, en la religión es la base sobre la que se formó este estilo. Con estas condiciones de recepción, al arte de la Contrarreforma no le fue difícil desarrollar una campaña para insertarse en las almas cristianas. Pero a esta base se le suma las desdichas de una población, en el caso de Sevilla, que convivía con la muerte. Esto se aprovecha para exaltar dogmas como el de la caridad, materializado las obras de Valdés Leal *In icto oculis* y *Finis gloriae mundi* (1672). Frente a ellas, el espectador siente a la muerte más cercana que en ninguna otra obra de arte. Con un lenguaje tétrico e impactante, Valdés Leal transmite la necesidad de desprenderse de todo lo material, que de nada servirá en la otra vida, sentimiento raíz de la caridad.

En definitiva, se trataba de mover a la fe mediante el impacto visual de unas imágenes que debían instruir a la población al mismo tiempo. Y para esta función educativa, Zurbarán había puesto al servicio del catolicismo su naturalismo tenebrista, presente, por ejemplo, en el *San Francisco arrodillado con una calavera* (1658), donde el protagonismo de la muerte en la ciudad vuelve a rodear la obra. El simbolismo trágico de esa calavera, de fácil comprensión para la población, se contrarresta con la mirada de San Francisco, elevada hacia el cielo buscando el refugio tras su penitencia. La transmisión del dogma no podía ser de más fácil acogida para un público hispalense sumido en desgracias.

No obstante, la omnipresencia de la muerte encuentra su máxima representación en el drama de Jesús en el calvario, resulta en una estética que, por el desasosiego que producía al espectador, incitaba a la oración. Nos insertamos aquí en el segundo grupo temático, donde se halla un dogma que no fue rechazado por el protestantismo, aunque sí su reproducción artística. En ningún campo desarrolló la imaginación más destreza que en la transmisión de ese sentimiento de Jesús en su agonía, desplegando en la madera policromada un realismo dramático que conectaba con los sevillanos y fomentaba en ellos la devoción absoluta hacia estas imágenes tan exactas, cercanas y de tamaño natural.

Los imagineros solían integrar muchas de sus imágenes en retablos, pero era en los pasos procesionales donde su arte, envuelto en un espectáculo a cielo abierto dirigido a embaucar a las almas cristianas,

alcanzaba sus más altas cotas de persuasión de masas. Además, de esta manera la Iglesia salía a la calle para conectar con aquella parte de la población que no acostumbraba a entrar en los templos. Juan de Mesa, el artista favorito de las cofradías sevillanas, estableció los modelos de nazareno y crucificado aprobados por la Contrarreforma, y que siguen siendo tomados como referencia por imagineros actuales. Un gran ejemplo de su obra, y quizá el más conocido, es Jesús del Gran Poder (1620), encargado por la Cofradía del Traspaso.

Respecto a la categoría de arquitectura y decoración, ha sido digna de un análisis propagandístico en tanto que suponía la explosión de dos características intrínsecamente barrocas: la opulencia y la teatralidad. Así pues, el propagandema que los conjuntos arquitectónicos y retablistas barrocos representan es el del triunfo del catolicismo. El espectador recibe unos elementos cargados de lujo y voluptuosidad, tanto por los materiales preciosos con los que están hechos como por su disposición en el interior del templo, ideado como el espacio celestial al que el fiel debe aspirar. La persuasión aquí alcanza sus cotas máximas, envolviendo al público en el lado triunfante del cristianismo mediante las formas retorcidas y ascendentes, creando una imagen similar a la concebida por Murillo para sus Inmaculadas. Como ejemplo, baste citar el Interior de San Luis de los Franceses, ideado por Leonardo de Figueroa, el arquitecto del Barroco sevillano por excelencia, y la Compañía de Jesús (1699-1730).

Durante todo el análisis, se han identificado los elementos del proceso propagandístico que proponían S. Jowett y O'Donnell (1986: 154)<sup>13</sup>. Así, el objetivo de implantar y reforzar la ideología católica en la población se encuadra en el contexto contrarreformista de la lucha entre católicos y protestantes, y, en el específicamente sevillano de presencia de la muerte y sucesión de catástrofes. El propagandista es la Iglesia católica a través de sus diversas hermandades, organizaciones parroquiales y conventuales, que despliegan ante la población sevillana una serie de obras arquitectónicas, retablistas, escultóricas, imagineras y pictóricas que derrochan ampulosidad y contrastes dramáticos ante los cuales los espectadores exageran su piedad. Frente a esta situación, los protestantes defienden la desnudez de los templos y se expanden a través de la palabra escrita. El resultado final de esta estrategia propagandística católica es a lo que nos hemos acercado a través de una perspectiva de creación de marca, sin llegar a dar el paso siguiente hacia los efectos.

La marca del catolicismo se ha construido mediante la reproducción de las aportaciones que estos autores hacían a la estética barroca, sin las cuales no podríamos concebirla tal y como hoy la conocemos. Esto es debido a las imitaciones a las que se refiere Evonne Levy, con las cuales mide el éxito de la difusión propagandística de la obra de arte (2004: 184). La Iglesia católica provee de ideología a la población, entre la que se encuentran los artistas, los cuales son los artifices de la materialización de los valores de la marca católica, categorizados en los propagandemas. Estos valores ya implican ciertas directrices que se filtran desde Trento hasta los sacerdotes de las ciudades, quienes fomentan, mediante la contratación de ciertos artistas, los elementos estéticos que mejor se adecúan a los propagandemas a exaltar. Sin embargo, son finalmente los artistas elegidos quienes configuran la marca católica, con el naturalismo tenebrista de Zurbarán, el realismo dramático de Juan de Mesa o la ampulosidad celestial de Murillo, y lo hacen creando un estilo altamente reproducido por autores posteriores, el cual aún pervive en las manifestaciones religiosas de hoy en día.

Para Capriotti, el término *branding*, puede aplicarse a cualquier sujeto susceptible de realizar una acción de "gestión de atributos de identidad" (2009: 12), que consiste en establecer una identidad fuerte y distintiva y comunicarla adecuadamente a los públicos para establecer un vínculo con ellos. Por ello, tras la revisión teórica y el análisis propagandístico, podemos aplicarlo de manera confiada a la Iglesia católica del Barroco sevillano y extrapolarlo al europeo e indiano. Además, en el contexto social de una población iletrada en su inmensa mayoría, la identidad católica que la Iglesia había puesto en manos de sus artistas elegidos, tenía grandes posibilidades de obtener un alto grado de correspondencia con la imagen del catolicismo presente en la mente del público. Esto, unido al contexto de enfermedades, crisis económica y catástrofes naturales de Sevilla, y al contexto bélico general en Europa entre protestantes y católicos, procuró el éxito, a través de un arte de propaganda, de la configuración de la marca católica.

## **5. A modo de conclusión: el encargo y la instrumentalización**

Llegados a este punto, nos preguntamos, recuperando el dilema del comienzo, por la diferencia que supone, a la hora de calificar a una obra de arte como obra de propaganda, el hecho de que el artista ejerza su trabajo en un marco de libertad. Durante todo el Barroco católico, no existía libertad para los artistas que trabajaban para la Iglesia y, si se podía señalar como tal el hecho de que el propio artista fuera un fiel devoto y comprometiera su arte a la causa católica, seguiría, aun así, formando parte del entramado propagandístico que la Iglesia había puesto en pie durante la Contrarreforma. Así pues, el arte al que nos hemos aproximado, es un arte directo, cuyo contenido ideológico pertenece a una fuente

reconocible. Si trasladamos este tipo de arte de propaganda a la política del siglo XX en Europa, lo hallamos de forma similar, por ejemplo, en los totalitarismos y en el comunismo soviético, donde los artistas producen sus obras dentro de las acotaciones dadas por los respectivos organismos de propaganda.

En los dos escenarios anteriores, las obras de arte que se propagaban o bien eran un encargo directo a los artistas, o bien la elección de un arte de compromiso ideológico. El arte que se produjera fuera de las líneas del poder, era censurado o destruido, no corriendo mejor suerte sus autores. Sin embargo, hemos de suponer, que en un régimen de libertad ideológica, las obras de arte de propaganda, las que supongan un reflejo de los ideales del poder imperante, no se pueden nombrar como tales de manera tan directa. Es aquí donde ya podemos señalar, a grandes rasgos, dos tipos de arte de propaganda: un arte a priori, en un contexto social restrictivo, donde toda obra ha de ser encargada o filtrada, y otro a posteriori, en un contexto que, teóricamente, admite más libertad de pensamiento, donde la obra suele ser instrumentalizada. En este caso, la operación es a la inversa, es decir, es el Estado quien se apropia de los valores del artista, promocionándolo en el exterior como carta de presentación del propio régimen, apoyándolo financieramente o tergiversando estos valores en función de sus intereses políticos.

Algunos autores han centrado sus obras o parte de ellas en esta instrumentalización del arte, como es el caso de Frances Stonor Saunders (2013) o Javier Pérez Segura (2002). La primera, pone en evidencia la apropiación por parte de la CIA de los valores de libertad que reivindicaba el expresionismo abstracto, la cual se hizo patente en la organización de exposiciones en el continente europeo en plena guerra fría mediante las que se pretendía dotar de contenido de marca a Estados Unidos. Y el segundo, dibuja un panorama en el que la SAI (Sociedad de Artistas Ibéricos) era sustentada diplomática y financieramente por el gobierno de la II República española. Ambos casos tratan de un arte instrumentalizado, cuyas diferencias procedimentales con respecto al ejemplo barroco aquí expuesto apuntan a una parcela de la conjunción entre arte y propaganda que requiere un descubrimiento constante.

## 6. Bibliografía

- [1] Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- [2] Clark, T. (2000). *Arte y Propaganda en el siglo XX*. Madrid: Akal.
- [3] Domínguez Ortiz, A. y Aguilar Piñal, F. (1976). *Historia de Sevilla. El Barroco y la Ilustración*. Sevilla: Secretariado de publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- [4] Durán, J. M. (2008). *Hacia una crítica de la economía política del arte*. Madrid: Plaza y Valdés Editores.
- [5] Eco, U. (2005). *La definición del arte*. Barcelona: Ediciones Destino.
- [6] Egbert, D. D. (1967). The idea of "Avant-garde" in Arts and Politics. *The American Historical Review*, 73(2), 339-366. <http://dx.doi.org/10.2307/1866164>
- [7] Hauser, A. (1994). *Historia social de la Literatura y del Arte*. Barcelona: Editorial Labor S.A.
- [8] Jowett, G. S. y O' Donnell, V. J. (1986). *Propaganda & Persuasion*. California: Sage.
- [9] Levy, E. (2004). *Propaganda and the Jesuit Baroque*. Berkeley-Los Ángeles: University of California Press.
- [10] Mâle, E. (2001). *El arte religioso de la Contrarreforma*. Madrid: Ediciones Encuentro.
- [11] Pérez Segura, J. (2002). *Arte moderno, Vanguardia y Estado: La Sociedad de Artistas Ibéricos y la República (1931-1936)*. Madrid: CSIC.
- [12] Pineda Cachero, A. (2006). *Elementos para una teoría comunicacional de la propaganda*. Sevilla: Ediciones Alfar.
- [13] Pizarroso Quintero, A. (1990). *Historia de la propaganda*. Madrid: EUEMA (Ediciones de la Universidad Complutense, S.A.).
- [14] Pizarroso Quintero, A. (2005). *Nuevas guerras, vieja propaganda: de Vietnam a Irak*. Madrid: Cátedra.
- [15] Read, H. (1977). *Arte y sociedad*. Barcelona: Ediciones Península.

- [16] Quiles García, F. (2005). *Por los caminos de Roma. Hacia una configuración de la imagen sacra en el barroco sevillano*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- [17] Rodríguez Nóbrega, J. (1999). La imagen en el barroco: educación, propaganda y devoción. *Escritos en arte, estética y cultura*, 2(11-12), 111-142. Disponible en <https://goo.gl/4I22hp>
- [18] Stonor Saunders, F. (2013). *La CIA y la guerra fría cultural*. Madrid: Debate.
- [19] Thomson, O. (1999). *Easily led. A history of propaganda*. Surrey: Sutton Publishing Limited.
- [20] Valdivieso, E. (2003). *Pintura barroca sevillana*. Sevilla: Guadalquivir Ediciones.
- [21] Wölfflin, H. (1986). *Renacimiento y Barroco*. Barcelona: Ediciones Paidós.

## Notas

- Esta posición se acerca al marxismo tal y como explica Egbert en su artículo "The idea of "Avant-garde" in Art and Politics": "In these doctrines of Saint-Simon, then, we have one of the first clear foreshadowings by a socialist of some later Marxian theories of society and art, according to which society would be highly centralized under the direction of an elite group, with the end of art to be social utility achieved by making the works of art didactic and easily understood by the multitude" (1976: 343).
- Como un ejemplo de ello, podemos remitirnos a la XXV sesión del Concilio de Trento, en 1563, en la que se decretó lo siguiente: "Enseñen con esmero los Obispos que por medio de las historias de nuestra Redención, expresadas en pinturas, y otras copias, se instruye y confirma el pueblo recordándoles los artículos de la fe, y recapacitándole continuamente en ellos" (Concilio, 1785: 477, en Rodríguez Nóbrega, 1999: 112-113).
- Son estas cinco materias artísticas a las que nos vamos a acercar. Todas, en su conjunto, ofrecen la esencia del arte barroco, y por ello, con el objetivo de llegar a una visión general de la imagen de marca del movimiento, hemos preferido abarcar las cinco materias en lugar de centrarnos en una sola. Hemos obviado además otras artes como pudieran ser la joyería o la cerámica, que, conscientes de su estandarización en el periodo barroco, consideramos que poseen unas características más específicas.
- La Paz de Westfalia, firmada con Felipe IV en el poder, supondría para España el reconocimiento definitivo de la independencia de las Provincias Unidas (Holanda), marcando así el declive de la potencia hispana y el ocaso de los Habsburgo en Europa.
- Algunas de ellas son: Romero Mensaque, C.J., (1980) *Mentalidad religiosa y cotidianeidad en la Sevilla del barroco: el fenómeno de los rosarios públicos*. Sevilla, UNED; (1998) *Cotidianidad, dinamismo y espontaneidad en la religiosidad popular: el fenómeno de los rosarios públicos en la Sevilla del barroco*. Madrid, UNED; (2004) *El rosario en Sevilla: devoción, rosarios públicos y hermandades (siglos XVI-XXI)*. Sevilla. Ayuntamiento de Sevilla, Delegación de Fiestas Mayores.
- Incluso los propios artistas barrocos hablan de esta función propagandística religiosa como cualidad inherente a la obra: "Sea la segunda propiedad accidental de la pintura, la elocuencia, y eficacia en persuadir, y predicar; pues se ha visto efectos maravillosos, logrados por medio de las pinturas sagradas, con la asistencia de los divinos auxilios" (Palomino, t.I, 1715: 131 en Rodríguez Nóbrega, 1999: 135).
- Estos temas, de manera general, son tratados por Émile Mâle (2001: 42 y ss): el culto a la Virgen, la penitencia, la eucaristía, la caridad, y el culto a los santos, dentro del cual se hallaban el martirio y el éxtasis. En el terreno del Barroco sevillano, Enrique Valdivieso (2003) trata como temas propios de la ciudad la Inmaculada Concepción, la santa infancia, Cristo servido por ángeles, la dolorosa y el ecce-homo, Cristo crucificado, cabezas cortadas de santos, la eucaristía y la exaltación de la Virgen a través de las figuras de la Virgen de los Reyes y la Divina Pastora.
- Los autores Antonio Domínguez Ortiz y Francisco Aguilar Piñal sitúan, junto con el auge de los rosarios públicos, la explosión de la veneración a la Inmaculada Concepción, como causas ambas de la "acusadísima vertiente mariana de la piedad hispánica" (1976: 107). Si bien es cierto que la exacerbada reproducción de esta imagen no se debe solamente a la oposición luterana, sino también a la oposición, dentro de la misma ciudad de Sevilla, que la orden dominica, contraria a la figura de la Inmaculada, mantuvo contra la franciscana (Valdivieso, 2003: 55).
- A pesar de que Émile Mâle no considere que Miguel de Mañara, impulsor y patrocinador de la Hermandad de la Santa Caridad, pensase en contradecir a los protestantes al encargar para la capilla de este hospital obras de arte de Murillo y Valdés Leal que exaltasen la caridad (2001: 88), aquí se tratará el tema en términos propagandísticos igualmente.
- La autora canadiense Evonne Levy, de la Universidad de Toronto, ha centrado todo su trabajo en el estudio del Barroco jesuita dando como resultado una de sus mejores y más reconocidas obras, *Propaganda and the Jesuit Baroque* (2004), en la que realiza un exhaustivo análisis de Il Gesù en desde una perspectiva propagandística.
- Para una mejor comprensión del despliegue de conceptos que sigue, es necesario remitirse al esquema (y su descripción) elaborado por Antonio Pineda (2006), *Elementos para una teoría comunicacional de la propaganda*. Sevilla, Ediciones Alfar (p. 239 y ss).
- Ver final del apartado 1.



**Zuzanna CEJMER**

Glasgow Caledonian University, United Kingdom. Zuzanna.cejmer@gcu.ac.uk

## **The shift of the marketing paradigm and its implications for brand-consumer communication**

### ***El cambio del paradigma del marketing y sus implicaciones para la comunicación marca-consumidor***

#### **Abstract**

Digital technologies undoubtedly introduce both challenges and opportunities for academics and practitioners around the world. They have change the way people communicate in an extremely rapid pace, and, consequently, have led researchers to theorise and study not only about their definitions or evolution, but more importantly about their benefits and obstacles for business. The following chapter discusses the digital marketing evolution in order to present the development of the field. It also demonstrates interactivity as the key role of social media marketing and discusses the shift of the marketing paradigm and its implications for brand-consumer communication. Also, the chapter debates about the future direction of the communication between marketers and customers.

#### **Keywords**

Communication; digital marketing; interactivity.

#### **Resumen**

*Las tecnologías digitales presentan al mismo tiempo desafíos y oportunidades para los académicos y empresarios de todo el mundo. Las tecnologías han cambiado, de un modo extremadamente rápido, la manera de comunicarse, y, consecuentemente, les han permitido a los investigadores teorizar y estudiar no sólo sus definiciones o evolución, sino también sus beneficios y obstáculos para los negocios. El siguiente capítulo trata sobre la evolución del marketing digital para presentar el desarrollo de la materia. También saca a relucir la interacción como parte esencial del marketing en las redes sociales, y discute el cambio del paradigma del marketing y sus implicaciones para la comunicación marca-consumidor. Por último, el capítulo versa sobre el desarrollo futuro de la comunicación entre los marketers y los consumidores.*

#### **Palabras clave**

*Comunicación; marketing digital; interactividad.*

## 1. Introduction

Marketing thought has gone through a tremendous development since it has firstly appeared in the academic literature. The historical change of marketing schools, according to Shaw & Jones (2005), can be broken down into four periods. The first one, pre-academic marketing thought, could be observed prior to 1900; the second one embodied traditional approaches to marketing between 1900 and 1955, the third is dated between 1955 and 1975 and has been named a paradigm shift (Shaw & Jones, 2005); the fourth follows Kotler's work and refers to paradigm broadening between 1975 and 2000. Nonetheless, the most enormous change in the commerce environment has been caused by the birth of the World Wide Web, 'the second greatest invention' of the mankind after the language (Reza Kiani, 1998: 185).

The World Wide Web (Web 1.0) before 1999 was considered as a 'read-only' (Berners-Lee, 1998), as it did not consider any forms of communication between the users; this, however, has changed along with its transformation to Web 2.0. This is when two new platforms, Live Journal and Blogger, have been launched and filled the gap in the Internet environment by allowing users to create their content (Fleerackers, 2011).

Consequently, the Web 2.0 has been defined as a group of user-controlled, open-source, and interactive online applications that support the process of expanding knowledge, power of the market, and the experience (Constantinides & Fountain, 2008); which, in turn, has resulted in the development of online platforms that allow interactions between brand and customer (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012). As noted by one of the first academics to take the interest in digital marketing, John Deighton (1996), this evolution and enormous transformation of the Internet had its impact on marketing, since this discipline is under a constant pressure to reshape and change. On the other hand, however, Wymbs (2011) also noticed that this process has given a market power to the other party; customers. This have been supported by other researchers (Wind & Mahajan, 2001; Leeflang et al., 2014) which have concluded that the consumer is not a passive receiver of commercials anymore; his role has changed into an active and knowledgeable participant, keen to learn about products and services while entertained and persuaded by the brand. This phenomenon, considered not only as a medium but also a market (Farhoomand & Lovelock, 2001; Ngai, 2003) has attracted and been recognised by many researchers in the field, who noted the role of the Internet in shifting the paradigm of marketing. Therefore, as noticed by Kimiloglu (2004), the Internet entered our lives as an interactive, common, and most importantly, always available platform.

The following section will provide the discussion on the changes that occurred in marketing and reasons behind them. This transformation will be tracked through the evolution of American Marketing Association definitions on marketing and numerous studies. Lastly, it will attempt to briefly discuss directions of the communication that will occur in the nearest future.

## 2. Discussion

This section begins with the discussion on three definitions provided by The American Marketing Association throughout the years. From there, it moves towards the presentation of various academic views on the transformation that have occurred in the marketing paradigm. Moreover, the chapter discusses social media and its interactivity as the key elements changing the nature of communication.

The enormous evolution of the commerce sector, caused by the advent of the Internet and its rapidly growing popularity, has not left the understanding of marketing as a whole without changes. This may be traced through The American Marketing Association's (AMA) definitions of marketing shown in the Table 1.

**Table 1: American Marketing Association definitions**

Year	AMA definition	Emphasis
1985	Marketing is a process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.	Exchange paradigm Normative approach
2004	Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.	Marketing as a function Relationship Value creation paradigm
2007	Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.	Marketing as an activity Long-term value Satisfaction of customer wants

Source: Helmig & Thaler (2010), Wymbs (2011).



The first definition was proposed by AMA back in the 1985 and stated that '*marketing is a process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives*'. This clearly focuses on the exchange paradigm and a normative approach in the marketing thought. Nearly 20 years later American Marketing Association has published the second definition (AMA, 2004), noting that '*marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders*'. As can be seen, this places the emphasis on the functionality of the marketing as its main role. Moreover, it also addresses relationship building and value creation as new paradigms; this is especially important as both of them will later strongly influence the way marketers interact with consumers. Nonetheless, the evolution of AMA definitions was not complete until 2007, when it stated that '*marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large*'. This demonstrates the shift from seeing marketing solely as a function towards describing it as an activity. The newer definition also highlights the importance in developing long-term value which demonstrates the contrast to the first one, focusing solely on the exchange of goods and money (Wymbs, 2011).

The rise of the Internet and its popularity undoubtedly empowered the consumer (Leeflang et al., 2014) and influenced the direction of marketing development. The aspects of mentioned changes have been proposed by Reza Kiani (1998), who gathered academics' views on shift in the marketing paradigm. As mentioned (Reza Kiani, 1998), researchers have described this evolution in various ways. Grönroos (1994) observed the transformation from transaction towards relationship, which states in line with The American Marketing Association interpretations. Other academics of the early 90s, Blattberg et al. (1994), have taken slightly different perspective on the subject and noted that what has changed was the market itself; according to the authors (Blattberg et al., 1994) it has decentralised due to this evolution. Rayport & Sviokla (1995) also added that the marketing used to be supply-side thinking and moved towards demand-side thinking, which supports the academics views on empowerment of the customer. Martin (1996), for example, noted the shift from mass marketing to individualised marketing and from branding to communication; this stands in line with Hoffman & Novak (1996), who highlighted the difference between 'previous', one-to-many communication model and the 'new' one, many-to-many communication model. Consequently, costumers begun to be treated as partners rather than targets (McKenna, 1995). Those views, even though already 20 years old and, therefore, possibly seen as out-of-date, are surprisingly contemporary. This can be justified by Petkus (2009), who years later noted the transformation from managerial and organization perspective to the broad, social one. What this early comparison had no chance to consider, however, is the rise of social media in XXI century, which has had an enormous impact on the way organizations reach out to the public (Carpenter & Lertpratchya, 2016). Petkus (2009) partially met those challenges by implementing the social aspect of the communication; nonetheless, he did not consider social media per se in his reflections.

As noted by Lamberton & Stephen (2016), the transformation in the subject has paralleled various technological innovations (for example high-speed broadband and mobile devices); as a result, it penetrated the directions of the academic interest in the last years. The academic literature appears to prove that; only in the last 20 years it grew in the enormous number of publications. As noted by Ngai (2003), who has proposed the first literature review of the digital marketing, the years 1987-2000 has brought 270 articles. This pace has later rapidly increased; only between 2001 and 2004 there were 639 papers published (Schibrowsky et al., 2007) which demonstrates the rise of 843 percent in only 3 years. Arguably, digital marketing is one of the fastest growing subjects, attracting enormous number of authors. It has become so popular that latest academics publishing reviews of the digital marketing literature have had to take a different, thematic-oriented approach. For example, Doherty & Ellis-Chadwick (2010) covered the application of internet technologies and their adoption; El-Gohary (2010) focused on small business research; Berger (2014) looked into the Word of Mouth; Yadav & Pavlou (2014) covered the studies in computer-mediated environment; Grewal et al. (2016) proposed the review of research in mobile marketing; and Mukherjee & McGinnis (2007) took the interest in the literature on e-health care.

One literature review, however, have been especially interesting from the perspective of the author. That is the publication of Lamberton & Stephen (2016) who not only focused on the digital, mobile, and social media marketing, but have also thematically reviewed them according to three main themes in five-year time frames beginning in 2000 (See: Table 2).

**Table 2: Three themes of digital marketing research**

Years	Era	Themes	Key observations
2000-2004	Digital media shapes buyer behaviour	The Internet as a platform for individual expression	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefits the consumer by augmenting life offline</li> <li>• Benefits the firm through WOM</li> </ul>
		Internet as search and decision support tool	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet as a tool for consumers to raise choice quality without the increase of price/effort</li> </ul>
		Internet as marketing intelligence tool	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Source for observing, analysing, and predicting behaviour</li> </ul>
2005-2010	Consumers shape DSMM	Online WOM as individual expression that matters to marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefits the consumer through sharing opinions and narratives</li> <li>• Benefits the firm via WOM</li> </ul>
		Digital networks as tools for information and value	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet as a tool for consumers and firms to gain information from network position</li> </ul>
2011-2015	The age of Social Media	Individual self-expression as a means of amplifying or dulling marketing actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefits both the firm and the consumer through viral transmission and content creation</li> <li>• Benefits the firm differently with regard to volume vs. valence</li> </ul>
		User-generated content (UGC) as marketing tool	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet as a tool for marketers who can benefit from UGC</li> <li>• Internet as a tool for firms and consumers who can benefit by using or buying search terms</li> </ul>
		Capturing marketing intelligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• From specific social media platforms</li> <li>• At lower cost than other methods</li> </ul>

Source: Lamberton & Stephen (2016)

The authors (Lamberton & Stephen, 2016) have noticed that the years 2000-2004 brought the majority of studies looking into digital media shaping and facilitating buyer behaviour. This is, arguably, due to the fact that Internet became a platform allowing personal expression and supporting search, decision-making, and marketing intelligence. Number of authors has noted that digital marketing benefits consumers through augmenting offline life (Kozinets, 2002; Schau & Gilly, 2003) and the brand through the positive Word of Mouth (Dellarocas, 2003). Also, they realised that Internet is a source for analysing, predicting, and observing the customers' behaviour online (Montgomery et al., 2004).

The second time frame mentioned by the authors (Lamberton & Stephen, 2016) begins in 2005 and lasts until 2010. Throughout this time frame of 5 years, the highest number of articles has been devoted to the way consumers shape digital, mobile, and social media marketing. The main themes recognised by the academics in this time include the online Word of Mouth allowing individual expression which benefits both consumers (as they share opinions) and brand (as they can use those opinions in their approaches) (Kozinets et al., 2010). Moreover, digital networks have been noted as tools for value and information (Katona et al., 2011) which can consequently help brands to gain and collect the knowledge about customers and their opinions.

Third time frame demonstrated by Lamberton & Stephen (2016) is, undoubtedly, the age of social media. Social media, noted as the critical digital marketing channel (Ngai et al., 2015) embodies such platforms as: social networks, sharing sites, blogs, company sponsored boards, chat rooms, forums, wikis and many more (Mangold & Faulds, 2009). The most influential of all, social networks, enable value creation and sharing information (Hanna et al., 2011) and are considered as the most popular ones amongst consumers (Kaplan & Haenlein, 2010). They are used for creating brand communities, marketing research (Kozinets, 2002), and promoting information (Kaplan & Haenlein, 2010). According to Ketonen-Oksi et al. (2016), social media draws from non-hierarchical collaboration that continuously evolve amongst stakeholders; this, in turn, might result in developing new actions and approaches between firms, consumers, and suppliers. This era of the academic research saw their roles rapidly expanding. Moreover, it can be observed, that digital marketing field advanced and shifted its focus from instrumental sense towards the transformative one, where marketing is constantly under the pressure of technology (Lamberton & Stephen, 2016).

The literature review proposed by Lamberton & Stephen (2016) stands in line with other paper; that is the article of Pomirleanu & Schibrowsky (2013) who analysed the academic literature between 1993 and 2012. The authors (Pomirleanu & Schibrowsky, 2013) have found that social media is one of the fastest growing topic in the interest of researchers. Nevertheless, despite the rapidly growing number of published articles, the current literature still lacks of some answers. Academics noted that future studies should highlight social media strategy and its key elements, but also the balance between both online and offline marketing approaches (Pomirleanu & Schibrowsky, 2013; Lamberton & Stephen, 2016). This justifies the assumption, that social media marketing research will continually grow and develop in future (Ngai, 2003).

Digital innovations including social networks and mobile platforms, have, without a doubt, greatly facilitated the communication between marketers and consumers (Deighton & Kornfeld, 2009). This is, arguably, due to their interactive nature. Interactive marketing was firstly discussed as the one that allows many-way communication in the online environment and have become the key component while engaging consumers. This is justified by the studies conducted by Srinivasan et al. (2002), who have found that the higher levels of online interactivity, the higher consumer personalisation and loyalty. Interactivity, defined by Berthon et al. (1996) as the facility for organisations and Internet users to communicate regardless of time or distance, has rapidly attract the interest of the academics. Therefore, interactivity shapes the nature of relationships by enhancing their quality (Kimiloglu, 2004).

It is not easy to imagine the future direction of communication giving the fact that all changes discussed above have occurred so rapidly. Nonetheless, it appears to be obvious that the next theme of high interest will be mobile marketing, as it combines offline and online environments in a very convenient way. According to latest report (Internet Society, Global Internet Report, 2015), September 2013 saw more smartphones than non-smartphone devices sold and October 2015 witnessed higher sale of tablets than Personal Computers. Moreover, 2015 was the first year when smartphones were considered as the most important devices in accessing Internet amongst adults (OfCom Report, 2016); interestingly, it was the first time when statistics demonstrated decreasing popularity of laptops. This, however, does not mean that any other innovation will not take over in the nearest future. Human kind have moved from traditional marketing communication tools such as radio, telephone, and television, through online environment supported by computers, towards small, personal devices that serve us as all of above in the same moment.

### 3. Conclusion

As justified in the chapter, digital technologies have changed the world and introduced new ways of communicating and cultivating relationships with customers. The tremendous evolution has shifted the centre of gravity in the marketing; something, that previously has been a monologue with a focus on supply-side thinking, has now become a dialogue highlighting the importance of demand-side thinking. Consumers have been given power that never occurred before; they became marketer's partners. This is due to digital marketing channels, a group of online communication techniques such as display advertising, e-mail marketing, affiliate marketing, mobile marketing, websites, and social media. The last one, social media, is considered as the one with highest growth and importance in communication and relationship-building between marketers and consumers.

Nevertheless, there is no way to foreseen what will happen next. Are we going in the direction known from the science fiction movies? Are we going to communicate online without actually holding any device? How can we be even more convenient? There are a lot of doubts in answering those questions; one thing, however, appear to be obvious: we will find out sooner than we would ever imagine.

### 4. Bibliographical references

- [1] Berger, J. (2014). Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of Consumer Psychology*, 24(4), 586-607. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.05.002>
- [2] Berners-Lee, T. (1998) *The World Wide Web: A very short personal history*. Disponible en <https://goo.gl/q05Qid>
- [3] Berthon, P.; Pitt, L. F. & Watson, R. T. (1996). The World Wide Web as an advertising medium. *Journal of advertising research*, 36(1), 43-54. <http://dx.doi.org/10.1017/S0021849996960067>
- [4] Blattberg, R. C.; Glazer, R. & Little, J. D. (1994). *The marketing information revolution*. Harvard Business School Press.

- [5] Carpenter, S. & Lertpratchya, A. P. (2016). A Qualitative and Quantitative Study of Social Media Communicators: An Extension of Role Theory to Digital Media Workers. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 60(3), 448-464. <http://dx.doi.org/10.1080/08838151.2016.1203317>
- [6] Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2012). *Digital marketing: strategy, implementation and practice*. Pearson.
- [7] Constantinides, E. & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of direct, data and digital marketing practice*, 9(3), 231-244. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.dddmp.4350098>
- [8] Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of marketing*, 75(4), 183-195. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- [9] Deighton, J. A. (1996). The future of interactive marketing. *Harvard Business Review*, 74(6), 151-160.
- [10] Deighton, J. & Kornfeld, L. (2009). Interactivity's unanticipated consequences for marketers and marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 4-10. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.001>
- [11] Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management science*, 49(10), 1407-1424. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1407.17308>
- [12] Doherty, N. F. & Ellis-Chadwick, F. (2010). Internet retailing: the past, the present and the future. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(11/12), 943-965. <http://dx.doi.org/10.1108/09590551011086000>
- [13] El-Gohary, H. (2010). E-Marketing-A literature Review from a Small Businesses perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 1(1), 214-244. Disponible en <https://goo.gl/lrNQyw>
- [14] Farhoomand, A. F. & Lovelock, P. (2001). *Global e-Commerce: Text and Cases Plus Instructor's Manual*.
- [15] Fleerackers, (2011). *Web 10 vs Web 20 vs Web 30 vs Web 40 vs Web 50 – A bird's eye on the evolution and definition* [Blog]. Flat World Business. Disponible en <https://goo.gl/Nlnxxr>
- [16] Grewal, D.; Bart, Y.; Spann, M. et al. (2016). Mobile advertising: a framework and research agenda. *Journal of Interactive Marketing*, 34, 3-14. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2016.03.003>
- [17] Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2), 4-20. <http://dx.doi.org/10.1108/00251749410054774>
- [18] Helmig, B. & Thaler, J. (2010). On the effectiveness of social marketing—what do we really know?. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22(4), 264-287. <http://dx.doi.org/10.1080/10495140903566698>
- [19] Hoffman, D. L. & Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *The Journal of Marketing*, 60(3), 50-68. <http://dx.doi.org/10.2307/1251841>
- [20] Internet Society (2015). *Global Internet Report 2015. Mobile Evolution And Development Of The Internet*. Disponible en <https://goo.gl/xjkOWV>
- [21] Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- [22] Katona, Z.; Zubcsek, P. P. & Sarvary, M. (2011). Network effects and personal influences: The diffusion of an online social network. *Journal of marketing research*, 48(3), 425-443. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.48.3.425>
- [23] Ketonen-Oksi, S. Jussila, J. J. & Kärkkäinen, H. (2016). Social media based value creation and business models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(8), 1820-1838. <http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-05-2015-0199>
- [24] Kimiloglu, H. (2004). The "E-Literature": A Framework for Understanding the Accumulated Knowledge about Internet Marketing. *Academy of Marketing Science Review*, 2004(6), 1-36. Disponible en <https://goo.gl/KVvvp8>
- [25] Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of marketing research*, 39(1), 61-72. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.39.1.61.18935>

- [26] Lamberton, C. & Stephen, A. T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146-172. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.15.0415>
- [27] Leeflang, P. S.; Verhoef, P. C.; Dahlström, P. et al. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European management journal*, 32(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.001>
- [28] Mangold, W. G. & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- [29] Martin, J. (1996). *Cybercorp: The New Business Revolution*. Amacom, American Management Association.
- [30] Montgomery, A. L.; Li, S.; Srinivasan, K. & Liechty, J. C. (2004). Predicting online purchase conversion using web path analysis. *Marketing Science*, 23(4), 579-595. Disponible en <https://goo.gl/ZQ6VGB>
- [31] Mukherjee, A. & McGinnis, J. (2007). E-healthcare: an analysis of key themes in research. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 1(4), 349-363. <http://dx.doi.org/10.1108/17506120710840170>
- [32] Ngai, E. W. (2003). Internet marketing research (1987-2000): a literature review and classification. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 24-49. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560310453894>
- [33] OfCom (2016). *The Communications Market Report*. Disponible en <https://goo.gl/VJEGxJ>
- [34] Petkus, E. (2009). Historical perspectives in marketing education: Justification and implementation. *Journal of Marketing Education*, 32(1), 64-74. <https://doi.org/10.1177/0273475309335587>
- [35] Pomirleanu, N.; Schibrowsky, J. A.; Peltier, J. et al. (2013). A review of internet marketing research over the past 20 years and future research direction. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(3), 166-181. <http://dx.doi.org/10.1108/JRIM-01-2013-0006>
- [36] Rayport, J. F. & Sviokla, J. J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard business review*, 73(6), 75-85.
- [37] Reza Kiani, G. (1998). Marketing opportunities in the digital world. *Internet research*, 8(2), 185-194. <http://dx.doi.org/10.1108/10662249810211656>
- [38] Royle, J. & Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65-73. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.11.008>
- [39] Schau, H. J. & Gilly, M. C. (2003). We are what we post? Self-presentation in personal web space. *Journal of consumer research*, 30(3), 385-404.
- [40] Schibrowsky, J. A.; Peltier, J. W. & Nill, A. (2007). The state of internet marketing research: A review of the literature and future research directions. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 722-733. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560710752366>
- [41] Shaw, E. H. & Jones, D. B. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5(3), 239-281. <https://doi.org/10.1177/1470593105054898>
- [42] Wind, J.; Mahajan, V. & Foreword By-Hagel III, J. (2001). *Convergence marketing: Strategies for reaching the new hybrid consumer*. Financial Times/Prentice Hall
- [43] Wymbs, C. (2011). Digital marketing: The time for a new "academic major" has arrived. *Journal of Marketing Education*, 33(1), 93-106. <https://doi.org/10.1177/0273475310392544>
- [44] Yadav, M. S. & Pavlou, P. A. (2014). Marketing in computer-mediated environments: Research synthesis and new directions. *Journal of Marketing*, 78(1), 20-40. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.12.0020>





## Dr. Enrique CLAVER-CORTÉS

Universidad de Alicante. España. Enrique.claver@ua.es

## Dr. Bartolomé MARCO-LAJARA

Universidad de Alicante. España. Bartolome.marco@ua.es

## Pedro SEVA-LARROSA

Universidad de Alicante. España. Pedro.seva@ua.es

## Andrés CASTAÑO-POVEDA

Universidad de Alicante. España. acp98@alu.ua.es

## El crecimiento económico en las aglomeraciones y economías de urbanización

### *The economic growth in agglomerations and urbanization economies*

#### Resumen

Gran cantidad de literatura ha proporcionado evidencia empírica acerca de la existencia de las economías de aglomeración o economías externas que surgen de la concentración de empresas en un espacio geográfico determinado. En estos entornos competitivos, las empresas co-localizadas son capaces de obtener elevados niveles de productividad y eficiencia en su actividad empresarial, así como alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Esta evidencia apoya, especialmente, las teorías de Marshall y Jacobs, considerando en sus planteamientos la especialización y diversidad industrial respectivamente. El presente trabajo estudia las diferentes contribuciones y enfoques en torno a las economías de aglomeración además de analizar cómo afectan las economías de urbanización al crecimiento de las regiones. Con este fin, se analiza el crecimiento en 165 países de todo el mundo en el año 2015 y, en el caso de España, en el periodo comprendido entre 1990-2015. Por otro lado, se analiza la composición sectorial de algunas de las principales ciudades de España.

#### Palabras clave

Aglomeración; Localización; Economías de urbanización; Desarrollo económico; Crecimiento.

#### Abstract

Great amount of literature has provided empirical evidence about the existence of the agglomeration economies or external economies that arise from the business concentration in a geographical certain space. In these competitive environments, co-located firms are able to obtain major levels of productivity and efficiency in his managerial, as well as the possibility to achieving sustainable competitive advantages. This evidence supports, specially, the theories of Marshall and Jacobs considering in their approaches the specialization and industrial diversity respectively. The present work studies the different contributions and approaches concerning the agglomeration economies, moreover analyzing how the urbanization economies affect to the growth of the regions. For this purpose, it is analyzed the growth in 165 countries around the world in 2015 and for the case of Spain in the period from 1990 to 2015. Additionally, the sectorial composition is analyzed in some of the main cities in Spain.

#### Keywords

Agglomeration; location; urbanization economies; economic develop; growth.

## 1. Introducción

Es un hecho fácilmente constatable que la actividad económica se localiza de forma desigual a lo largo de la geografía, tanto a nivel internacional como en nuestro país (García, 1997). Esta evidencia es observable no sólo en los países desarrollados, sino que también ocurre en los países en desarrollo, donde una gran proporción de la actividad económica tiende a concentrarse en torno a las ciudades (Porter, 1998). Los aspectos que pueden condicionar la localización de la actividad económica son de muy distinta índole. Entre éstos deben considerarse las economías externas, además, del coste de los factores productivos (mano de obra, materias primas, suelo, etc.), la dimensión del mercado, la dotación de infraestructuras, la disponibilidad de materias primas, el tipo impositivo local, los incentivos de las políticas regionales e incluso la climatología. Desde una perspectiva de las economías externas, un aspecto importante que señalan Glaeser et al. (1992) en su trabajo "Growth in cities", es que las ciudades crecen más rápido que las zonas rurales debido a que la frecuencia en la interacción con otras personas es mayor, por la proximidad, en las ciudades que en zonas rurales.

Al trasladar el análisis de la localización al sector industrial bajo un enfoque de empresa individual, Launhardt (1885) demostró que el emplazamiento óptimo de las empresas lo determinan los costes de transporte que, a su vez, están en función de las localizaciones de los centros de producción, materias primas y mercados de consumo. De acuerdo con la literatura de la nueva geografía económica y de las economías de aglomeración, la fuerza aglutinadora de la aglomeración empresarial la constituyen las economías externas pecuniarias y tecnológicas de alcance espacial local o regional que se derivan de la aglomeración. Una economía externa local es todo aquello que aumenta la rentabilidad de las empresas ubicadas en la región como consecuencia de la localización de otras empresas en esa misma región.

Una de las ideas clave en la investigación sobre aglomeraciones es que la concentración de la actividad económica genera diferentes tipos de externalidades (Anselin et al., 1997; Audretsch, 2003). Estas economías externas o de aglomeración suponen que los beneficios que puede obtener una empresa localizándose próxima a otras aumentan con el número de empresas en la misma localización (Appold, 1995; Knoblen et al., 2008).

Tomando como punto de partida estas ideas, el trabajo tiene como objetivo principal el análisis de la relación entre las economías de urbanización y el crecimiento económico de los países. Como objetivo secundario, debido a la necesidad de conocer en qué entornos competitivos se desarrollan las economías de urbanización, se analiza la estructura sectorial que caracteriza a las grandes ciudades de nuestro país.

El trabajo se estructura en tres partes bien diferenciadas. La primera, tiene un marcado carácter teórico y en ella se revisan las aportaciones que han aparecido sobre la localización espacial de la actividad económica, las fuerzas que empujan a las empresas a co-localizarse en un espacio geográfico determinado y las externalidades que surgen de la aglomeración de empresas. La segunda parte, hace referencia a las economías de urbanización y la repercusión que éstas tienen sobre el crecimiento económico de los países y ciudades. Por último, se plantea un estudio empírico donde se contrasta la hipótesis planteada en el trabajo y se sugiere una proposición con el fin de que ésta anime al desarrollo de futuras investigaciones en esa dirección.

## 2. Revisión de la literatura

El teórico de la localización Von Thünen (1826) sentaba las bases de la teoría de la localización, es decir, el análisis del comportamiento de los agentes económicos cuando tratan de minimizar los costes espaciales. Para explicar el reparto desigual en el espacio de la actividad económica, se basa en la tensión entre dos fuerzas opuestas (centrípetas y centrífugas). Trabajos posteriores que dieron origen a la Nueva Geografía Económica como el de Krugman (1991 y 1992) retoman y desarrollan estas ideas.

Las fuerzas centrípetas llevan a la aglomeración de la actividad económica en un espacio geográfico delimitado, debido a la influencia de determinados factores que favorecen dicha concentración. Si estos factores actúan en sentido contrario, es decir, influyen para que la industria o industrias se dispersen, se conocen como fuerzas centrífugas. A continuación, se analizan cada uno de los factores que componen estas fuerzas antagónicas y que trabajos previos han identificado como factores determinantes en la toma de decisión sobre localización empresarial.

Las fuerzas centrípetas más importantes se relacionan con las ventajas naturales, las economías externas pecuniarias y las externalidades tecnológicas. Las primeras se refieren a que algunas regiones poseen entornos naturales (puertos, clima, zona horaria, etc.) más favorables para determinadas industrias y que un conjunto de empresas en su decisión de localización tratan de aprovechar. Las economías externas



pecuniarias son aquellas que se transmiten a través del mercado y del sistema de precios. Las empresas obtienen réditos financieros crecientes, ya que la producción creciente de la industria tiene como resultado que el precio de su producción aumente o los precios de sus factores disminuyan. Finalmente, las externalidades tecnológicas no se ven influenciadas por el sistema de precios, indican los efectos de la difusión de conocimientos entre las empresas, y se traducen en cambios en la función de producción de las empresas.

Por su parte, las fuerzas centrífugas más destacadas por la literatura son:

1. La inmovilidad de factores dispersos. Esta falta de movilidad de determinados factores o recursos necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial lleva a que las empresas decidan alejarse de zonas con mayor nivel de actividad económica.
2. La congestión. En determinadas zonas urbanas una excesiva concentración dificulta el desarrollo de la actividad empresarial en aspectos tales como el acceso o la movilidad en dichas localizaciones.
3. La polución. Cada vez más la sociedad es consciente y sensible a los efectos negativos de soportar altos niveles de contaminación y es por ello que, determinadas administraciones públicas incentivan la dispersión de empresas.
4. El coste de la vida (vivienda, suelo, desplazamientos, etc.). Los elevados precios que deben asumir tanto trabajadores como empresarios en los principales núcleos urbanos, en ocasiones, es un acicate a la dispersión de las empresas que va en detrimento de la aglomeración empresarial.
5. La competencia entre empresas. Una excesiva rivalidad en una determinada localización puede suponer asumir un mayor coste para la empresa que las ventajas derivadas de la aglomeración -deseconomías de aglomeración-.

La tabla 1 muestra un resumen de las fuerzas descritas anteriormente.

**Tabla 1: Fuerzas de aglomeración y dispersión en la localización de la actividad**

<b>Fuerzas centrípetas</b>	<b>Fuerzas centrífugas</b>
1) Ventajas naturales	1) Inmovilidad de factores
2) Externalidades pecuniarias	2) Congestión
3) Externalidades tecnológicas	3) Contaminación
	4) Coste de la vida
	5) Competencia entre empresas

Fuente: elaboración propia

Además de las fuerzas que incentivan a la concentración se debe considerar si dicha localización específica le va a permitir a la empresa allí localizada la apropiación de los beneficios derivados de las economías de aglomeración. Ya que, por el contrario, si desde otra ubicación y quizá con menores costes asociados a ésta la empresa puede acceder a los beneficios de la aglomeración, con mayor probabilidad no decidirá ubicarse en torno a otras empresas. Bajo esta perspectiva, las empresas decidirán, efectivamente, localizarse cerca de aquellos factores para los cuales la apropiación está más delimitada geográficamente (Alcácer y Chung, 2014). En otras palabras, aquellos factores con fácil movilidad y bajo coste de transporte no presentan incentivos para que las empresas se localicen en una misma área geográfica.

En este trabajo nos centramos especialmente en el análisis de las economías externas –pecuniarias y tecnológicas- derivadas de la aglomeración de empresas en un área geográfica concreta, es decir de cómo dicha concentración de la actividad económica genera diferentes tipos de externalidades que van más allá de los límites internos de la propia empresa.

## 2.1. Economías externas

Marshall fue pionero en estudiar de forma sistemática el impacto de las economías externas en las decisiones de las empresas y su rentabilidad (Marco et al., 2016). Analizó, bajo los principios de la economía, las razones de por qué podrían empresas similares agruparse. Tomando su trabajo como punto de partida, han sido numerosas las investigaciones -trabajos teóricos y empíricos- desde el ámbito de la

economía y la empresa las que han insistido en estudiar el origen y las implicaciones de la aglomeración geográfica de empresas. El término comúnmente utilizado en la literatura para referirse a los beneficios o externalidades derivadas de la concentración de empresas es "economías de aglomeración", en su sentido más amplio. Aunque como más adelante se explica, este término ha adoptado diferentes formas, debido a los avances y nuevos enfoques en la investigación para tratar de adaptarse a las nuevas respuestas estratégicas de las empresas al entorno y a los cambios en los patrones socioeconómicos.

Marshall (1920) sugiere que la co-localización de empresas reduce los costes de producción debido a tres factores principales: un conjunto de mano de obra o trabajadores especializados; proveedores especializados; y flujos o transferencia de conocimiento en la industria.

En relación a la formación de un mercado de trabajo especializado y compartido por todas las empresas de la industria localizadas en un mismo territorio. Tanto las empresas como los trabajadores pueden obtener ventajas de la aglomeración: las primeras, al contar con una oferta amplia de trabajo especializado que permite ajustar la plantilla al ciclo de la empresa; los segundos, ganan la seguridad de no depender exclusivamente de una empresa o un conjunto reducido de éstas donde ofertar su fuerza de trabajo. Además del mayor o menor acceso a un determinado número de empresas, los trabajadores pueden ser más productivos y percibir mayor seguridad por la fácil movilidad desde una empresa hacia otra con mejores oportunidades (Diamong y Simon, 1990; Krugman, 1991; Overman y Puga, 2010). Esta movilidad de trabajadores de una firma a otra también contribuye a la difusión de conocimientos en la industria.

En segundo lugar, la existencia de aglomeraciones de empresas de un mismo sector favorece el establecimiento de proveedores especializados, empresas de sectores afines y actividades complementarias a la actividad principal, servicios de carácter especializado y de bienes de equipo específicos del sector. Asimismo, la división del trabajo que se puede alcanzar gracias a la existencia de una masa crítica suficiente de un tipo de actividad reduce los costes de producción para el conjunto de empresas. Adicionalmente a los costes de suministro y producción, desde el lado de la demanda la proximidad a clientes y proveedores puede mejorar los procesos de innovación de las empresas. Debido al aumento de los flujos de información y conocimiento acerca de los productos que demanda el mercado, los nuevos productos que los clientes estarán dispuestos a adquirir (Porter 1990) y las nuevas tendencias tecnológicas en la industria.

Por último, la información relacionada con las habilidades y conocimientos específicos de la industria se difunde con facilidad entre empresas vecinas y dan lugar a un proceso acumulativo, en el tiempo y el espacio, de saber hacer (know-how) propio de la industria. Es lo que en la actualidad y procedente del mundo anglosajón conocemos como knowledge spillovers y que traducido al castellano quiere decir desbordamientos o difusión de conocimientos. En esta línea, Saxenian (1994) ilustra cómo los flujos de ideas ayudaron a crear el cluster empresarial de Silicon Valley, y Rosenthal y Strange (2003), por su parte, apuntan que la difusión intelectual es más fuerte a niveles muy locales de proximidad. Lo cierto es que no toda la información y conocimiento comparten la misma naturaleza, por lo que determinado tipo de información parece fluir adecuadamente a través de largas distancias, mientras otra requiere, todavía, de la proximidad para su transferencia (Ellison et al., 2010).

Rosenthal y Strange (2001) constatan la incidencia de la transferencia de conocimientos, la proximidad entre proveedores y clientes y la proximidad de trabajadores cualificados como elementos determinantes de la concentración de la actividad industrial en el territorio. No obstante, cabe destacar que el efecto varía dependiendo del nivel de agregación espacial considerado: la proximidad a proveedores y clientes es relevante a nivel estatal; la difusión de conocimiento afecta de forma positiva únicamente a nivel local, posiblemente porque tales excedentes de conocimiento se atenúan a través del espacio; y la existencia de trabajadores cualificados tiene un efecto positivo en la aglomeración a todos los niveles geográficos.

Audretschy y Feldman (1996) encuentran evidencia de que las industrias en las que prevalece la difusión de conocimientos (investigación y desarrollo, investigación universitaria e industrias con trabajadores especializados) tienen una mayor propensión a agruparse por las actividades innovadoras, que industrias en las que la difusión de conocimiento es menos importante.

Shaver y Flyer (2000) argumentan que la existencia de economías de aglomeración motivará a muchas empresas a no agruparse geográficamente cerca de otras, ya que las empresas contribuyen a las externalidades además de beneficiarse de ellas. La heterogeneidad de las firmas hace que éstas no se beneficien de forma idéntica de la aglomeración. En ese sentido, aquellas empresas con las mejores tecnologías, capital humano, programas de formación, proveedores o distribuidores obtendrán menos ganancia neta de la aglomeración, es decir, aportarán más a la aglomeración de lo que reciben. Sin embargo, las empresas con menos capacidades y peor posicionadas competitivamente tendrán mayores incentivos hacia la aglomeración al percibir una ganancia neta mayor.

Trabajos posteriores al de Marshall (1920), sugieren que las economías externas no surgen únicamente en aglomeraciones donde coinciden empresas pertenecientes a un mismo sector industrial o relacionadas con éste. Sino que, desde esta otra perspectiva, se plantea que las aglomeraciones con mayor grado de diversidad industrial, típicamente las ciudades, son las que generan las externalidades (Jacobs, 1969). En este sentido, surge una divergencia entre las teorías de las economías externas que dan lugar a las economías de localización y urbanización.

### **a) Economías estáticas**

La concentración empresarial puede ser de distintos tipos en función principalmente, de la especialización o diversidad industrial de las empresas co-localizadas, aunque no es éste el único factor de clasificación. Cuando la aglomeración se compone de empresas del mismo sector industrial, las ventajas de la aglomeración se conocen como economías de localización o economías de tipo Marshall ya que éste fue el propulsor del término. Por el contrario, si la aglomeración está formada por un amplio número de empresas de diferentes sectores o industrias, entonces hablamos de economías de urbanización o externalidades tipo Jacob, por ser esta autora la primera en acuñar el término. A este respecto, conviene recordar que las dos externalidades no son mutuamente excluyentes, ya que la especialización es una característica particular de una cierta industria dentro de un sistema local, mientras que la diversidad es una propiedad que caracteriza a toda el área (Beaudry y Schiffauerova, 2009).

### **Economías de localización**

Las economías de localización capturan las ventajas derivadas de la concentración espacial de empresas del mismo sector. La coexistencia en un área de empresas pertenecientes a un mismo sector facilita la aparición de un mercado de trabajadores cualificados más amplio y flexible, en el que los costes de búsqueda son más bajos tanto para los empresarios como para los trabajadores. Un intenso intercambio de trabajadores, junto con las relaciones formales e informales que la cercanía de las empresas posibilita, facilita el intercambio de información y la difusión del conocimiento. Por último, la concentración de empresas de un mismo sector propicia la localización de proveedores especializados en el entorno cercano, lo que aumenta la disponibilidad de los inputs intermedios y reduce los costes de transacción. Este conjunto de factores puede generar economías de aglomeración, las cuales darán a las empresas una oportunidad para desarrollar ventajas competitivas (Alcácer y Chung, 2014).

La concentración geográfica mantiene un caldo de cultivo apropiado no sólo para favorecer encuentros fructíferos entre empresas, sino también entre sus empleados, ya que cuando las personas con intereses profesionales comunes coinciden en un mismo espacio físico, las redes sociales y profesionales informales surgen y sirven para compartir información (Stuart y Sorenson, 2003; Marquis, 2003). Las industrias con combinaciones similares de trabajadores aprovechan el mayor beneficio de la proximidad, lo que pone de manifiesto la importancia del uso compartido del mercado de trabajo (Dumais et al., 2002).

Henderson (1986) presenta evidencia empírica sobre la productividad (medida como la producción obtenida por hora trabajada), siendo mayor en las empresas que están localizadas cerca de otras empresas de su misma industrial. Asimismo, Henderson, Kunkoro y Turner (1995) también encontraron mayor evidencia de las economías externas relativas a actividades manufactureras en empresas del mismo sector industrial.

### **Economías de Urbanización**

Las economías de urbanización son aquellas economías de aglomeración que unen a empresas de diferentes sectores (Jacobs, 1969). Así, están caracterizadas por la diversidad productiva, por un mercado de trabajo variado y por la variedad de servicios especializados disponibles. Además, en este tipo de entornos existen infraestructuras, diversidad de proveedores, demanda elevada y agentes que actúan de intermediarios y que impulsa la actividad empresarial y la frecuencia con la que las empresas interactúan unas con otras. En ese sentido, Laursen et al. (2012) determinan que la habilidad individual para innovar está condicionada por el capital social regional (Woolcock y Narayan, 2000), que depende del conjunto de normas y relaciones establecidas y que ha sido construido sobre la base de la reputación que adquieren las empresas dentro de un contexto socioeconómico geográficamente delimitado. La existencia de este capital social regional reduce los costes de búsqueda y transacción en las interacciones, aumentando la probabilidad de establecer alianzas exitosas al contribuir a un mayor conocimiento sobre posibles aliados por parte de los socios potenciales.

Johansson y Quigley (2004) en un intento por clarificar las fuentes de beneficios de las economías de urbanización, sugieren tres mecanismos básicos que se pueden distinguir y que mejoran la productividad individual de las empresas, así como del conjunto de empresas que forman la aglomeración.

6. Toda la industria puede beneficiarse de la aglomeración, ya que el tamaño de la aglomeración proporciona la demanda suficiente que permite a las empresas con economías de escala internas desarrollar productos diferenciados.
7. Una empresa individual puede beneficiarse de la compra de inputs más especializados a un menor coste de transacción en el mercado por la existencia de proveedores diferenciados dentro de la región.
8. Una empresa individual puede beneficiarse de los flujos de conocimiento al margen del mercado (excedentes) y que surgen de la proximidad en la aglomeración de empresas.

El proceso por el cual las firmas obtienen conocimiento se ha convertido en un elemento clave para el éxito de éstas (Weber y Weber, 2007). Los flujos de conocimiento que se despliegan entre las empresas de la aglomeración juegan un papel crucial en la innovación, ya que tienen acceso a un conjunto de conocimientos a los que otras empresas aisladas geográficamente les será más difícil acceder. Estos flujos de conocimiento, en el caso de las economías de urbanización, pueden viajar de forma transversal a través de distintos sectores, puesto que, las economías de urbanización surgen en áreas metropolitanas donde la diversidad es una característica básica, y en las que podemos encontrar una variedad de especializaciones dentro de la región. En ese sentido, las invenciones en una industria pueden ser incorporadas en la producción de otra industria (Combes, 2000), debido a que las regiones metropolitanas o áreas urbanas funcionales (AUF) muestran flujos de conocimiento intraindustriales e interindustriales (Capello, 2001).

No obstante, pueden ser muchas las empresas expuestas a condiciones idénticas del entorno, pero no todas son capaces de convertir los conocimientos externos en resultados con el mismo éxito, porque difieren en su capacidad para utilizar estas fuentes de conocimiento (Cologhirou et al., 2004; Rothaermel y Hess, 2007). Así, la habilidad o pericia que tenga la empresa para aprovechar dicho conocimiento externo, está directamente relacionada con la capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990), que permite la adquisición, asimilación, transformación y explotación de conocimiento. Por lo tanto, el estar ubicado en un entorno socioeconómico favorable como puede ser las aglomeraciones empresariales, no es condición suficiente para beneficiarse de los excedentes de conocimiento de este tipo de entornos, sino que también se requiere el desarrollo de capacidades internas por parte de las empresas.

El estudio realizado por Husted et al. (2016) con una muestra de empresas de EEUU en el periodo 1998-2009 para explicar la relación entre localización y responsabilidad social corporativa (RSC), concluye que el compromiso de una empresa con la RSC se incrementa en zonas donde hay un elevado compromiso con la aplicación de este tipo de prácticas y cuando la empresa está localizada próxima a grandes ciudades. En estas zonas las normas, valores y conocimiento relativo a la RSC son transmitidos a las empresas a través de encuentros interpersonales e interacciones sociales frecuentes entre grupos, sindicatos, universidades y organizaciones que suelen estar concentradas en las grandes ciudades. Asimismo, el compromiso con la responsabilidad social corporativa reduce los costes de financiación del capital propio para las firmas en zonas donde la RSC es extensamente practicada comparado con las empresas ubicadas de forma dispersa.

Desde una perspectiva más dinámica procedente de la economía regional y urbana ha sido propuesta por Glaeser et al. (1992) en su trabajo seminal, una tipología que introduce el concepto de las economías externas dinámicas. En ella se distinguen entre externalidades dinámicas y externalidades estáticas y ponen el acento en la importancia de la difusión de conocimiento y tecnología en el crecimiento de las ciudades y regiones.

## **b) Externalidades dinámicas**

Esta teoría aporta un enfoque alternativo acerca de las economías de aglomeración, explicando simultáneamente cómo se forman y por qué crecen las ciudades. La concentración de una industria en una región promueve la difusión de conocimiento entre las empresas y facilita la innovación de esta industria en particular dentro de la región. Si la proximidad geográfica facilita la transmisión de ideas, la difusión de conocimiento se vuelve particularmente importante en las ciudades donde la frecuencia de interacciones entre individuos está garantizada por la proximidad.

El estudio de Glaeser et al. se centra principalmente en tres teorías, la de Marshall-Arrow-Romer (en adelante MAR), la de Porter y la de Jacobs, que abordan la decisión de localización de las empresas desde la perspectiva de las externalidades tecnológicas. A través de las cuales, las innovaciones y mejoras producidas en una empresa aumentan la productividad de otra empresa próxima geográficamente, sin que la primera reciba compensación. Según estos autores, la necesidad de una nueva teoría se debe a que las externalidades de localización y urbanización explican modelos de localización industrial, pero no de crecimiento regional.

Las externalidades de tipo MAR, hacen referencia a la difusión o desbordamientos de conocimiento entre empresas de una misma industria. El conocimiento acumulado por una empresa de una determinada industria favorece el desarrollo tecnológico de otras empresas de la misma industria. Ello explicaría que, industrias regionalmente especializadas que se benefician de la transmisión de conocimiento dentro de la industria (intraindustria) experimentarían un mayor crecimiento. Estos autores afirman, además, que la concentración de una industria en una ciudad favorece la difusión de conocimiento entre empresas y, por tanto, el crecimiento de la industria y la ciudad.

Las teorías MAR, al igual que Schumpeter (1942) defienden que una situación de monopolio local es más favorable para el crecimiento que los mercados competitivos. La justificación para esta afirmación es que el monopolio local restringe los flujos de ideas a otros competidores, lo que permite la apropiación de la externalidad al innovador. De este modo, si la empresa innovadora percibe que las externalidades derivadas de la aglomeración han sido internalizadas, entonces, innovación y crecimiento cobran impulso.

Porter (1990), al igual que las teorías MAR, argumenta que la difusión de conocimientos en industrias especializadas y geográficamente concentradas estimula el crecimiento. Sin embargo, a diferencia de las teorías MAR, la competencia local en contraposición al monopolio local, favorece la búsqueda y fácil adopción de innovaciones. Según Porter esto se debe a que la competencia genera una mayor presión para innovar, ya que las empresas que no avancen tecnológicamente serán superadas por empresas rivales y, en consecuencia, se verá en peligro la supervivencia de aquellas empresas con niveles tecnológicos inferiores.

Jacobs (1969), contrariamente a las teorías MAR, cree que la difusión de conocimiento más importante procede desde fuera de la industria principal. Como resultado, la variedad y diversidad de las industrias geográficamente próximas promueve la innovación y el crecimiento más que la especialización geográfica. En cuanto al nivel de competencia de los mercados Jacobs, al igual que Porter, defiende la competencia local, ya que ésta acelera la adopción de nuevas tecnologías y generación de innovación, mientras que el monopolio limita la capacidad productiva y distorsiona el sistema de precios.

Las teorías MAR y Porter defienden que las industrias deberían especializarse geográficamente para absorber el conocimiento desbordado entre las empresas de una misma industria, además, de que este tipo de industrias debería crecer más rápido porque las empresas cercanas pueden aprender unas de otras de forma mucho más efectiva que las empresas aisladas geográficamente. Por el contrario, la teoría de Jacobs viene a decir que las industrias localizadas en un territorio con un elevado grado de diversificación industrial deberían crecer más rápidamente. A pesar de las diferencias, todas estas teorías tienen implicaciones sobre el crecimiento de las industrias de diferentes ciudades. La tabla 2 recoge las características de las tres teorías.

**Tabla 2: Las tres teorías de las externalidades dinámicas**

Teorías	Tipo de mercados	Tipo de industrias	Difusión de conocimiento
AR: Marshall (1890), Arrow (1962), Romer (1986)	Monopolísticos	Especializadas	Intraindustria
Porter (1990)	Competitivos	Especializadas	Intraindustria
Jacobs (1969)	Competitivos	Diversificadas	Intra/Interindustria

Fuente: elaboración propia

En línea con lo anterior, son varios los planteamientos llevados a cabo para medir la influencia de las aglomeraciones sobre la productividad y el crecimiento de las empresas que las conforman, distinguiéndose principalmente cuatro.

El primero de ellos, estudia el crecimiento a través de aumentos en la productividad de las empresas localizadas próximas unas a otras. Por un lado, los efectos de la aglomeración sobre el crecimiento del empleo en industrias de diferentes ciudades (Glaeser et al., 1992; Henderson, Kuncoro y Turner, 1995), por otro lado, el efecto de las economías de urbanización sobre el crecimiento y desarrollo económico de las

ciudades (Krugman, 1991; Fujita, Krugman, y Venables, 1999; Henderson y Wang, 2005). La idea general es que las economías de aglomeración aumentan la productividad de las empresas y, como resultado, las regiones productivas crecen más rápidamente que aquellas que no se benefician de la proximidad.

Un segundo planteamiento estudia el alcance y efecto de la aglomeración en la productividad a través de la creación de nuevos establecimientos y el empleo (Carlton, 1983; Rosenthal y Strange, 2003). Los empresarios buscarán localizaciones que maximicen su beneficio y, así, en una decisión racional de localización se verán atraídos por aquellas regiones más productivas.

El tercero determina el alcance y la influencia de la aglomeración a través del estudio de los salarios. Bajo la premisa de que en mercados competitivos los trabajadores cobrarán por el valor de su productividad marginal (variación en la cantidad producida de un bien motivada por el empleo de una unidad adicional de ese factor productivo, bajo la condición "ceteris paribus"), esto podría indicar que en aquellas localizaciones donde el salario es mayor será un reflejo de los mayores niveles de productividad. Algunos trabajos que han adoptado este enfoque son los de Glaeser y Mare (2001) y Wheaton y Lewis (2002), entre otros.

Finalmente el cuarto utiliza el coste de los alquileres que deben pagar las firmas para medir la productividad de la aglomeración. Este razonamiento descansa en la hipótesis de que si las empresas están dispuestas a pagar mayores alquileres por los establecimientos comerciales e industriales, es porque la localización proporciona una compensación en el diferencial de productividad. En otras palabras, las mayores rentas pagadas por las empresas, se ven compensada por las ventajas de la aglomeración. Este enfoque ha sido abordado por autores como Dekle y Eaton (1999), Fujita y Thisse (2002) y Gabriel y Rosenthal (2004).

En el siguiente apartado se exponen las principales ideas en torno al crecimiento económico en las ciudades y su relación con el grado de urbanización de las mismas. Estos planteamientos, junto con los expuestos anteriormente, nos permitirán desarrollar el estudio empírico del trabajo.

### **3. Economías de urbanización y crecimiento económico**

Las ciudades pueden ser extremadamente eficientes, puesto que, es más fácil suministrar servicios de agua y saneamiento cuando las personas viven más concentradas en el espacio. También se facilita el acceso a salud, educación y otros servicios sociales y culturales. Sin embargo, a medida que las urbes crecen, aumenta el coste de satisfacer las necesidades básicas y se intensifica la presión sobre el medio ambiente y los recursos naturales. Algo similar ocurre con las economías de urbanización, que aprovechan las ventajas propias de los grandes centros urbanos. Las empresas aglomeradas en este tipo de economías, comparten un mismo espacio físico que facilita el suministro por parte de los proveedores, el acceso a los clientes, además de beneficiarse de un sistema de infraestructuras desarrollado en torno a la aglomeración. No obstante, las ventajas de localizarse en este tipo de contextos con una fuerte presencia de empresas y agentes pueden convertirse en inconvenientes para las empresas cuando la concentración de actividad es excesiva, apareciendo, por tanto, problemas de congestión que generan deseconomías de urbanización.

Los países en general y las ciudades en particular necesitan de unas infraestructuras que les permitan desarrollar adecuadamente la actividad económica de una forma competitiva. En ese sentido, urbanización y desarrollo económico están estrechamente interconectadas; mientras el grado de urbanización por sí misma no causa desarrollo, el desarrollo económico sostenible no es posible sin un determinado nivel de urbanización (Henderson, 2010).

Las externalidades de la aglomeración y particularmente las asociadas a la difusión y transmisión de conocimientos son el "motor del crecimiento" de una economía (Romer 1986; Lucas 1988). En la aglomeración propia de las ciudades se da una elevada concentración de agentes económicos que interactúan entre sí, donde se lleva a cabo el intercambio de conocimientos, se estimula la innovación de las empresas y se desarrollan habilidades complejas (Lucas, 1988; Black y Henderson, 1999a). Las fuentes de conocimiento más importantes son externas a la industria en la que las empresas operan, esta diversidad en las fuentes de conocimiento es mayor en las ciudades, así, las ciudades se convierten en una de las principales fuentes de innovación (Jacobs, 1969). Además, las empresas tienden a localizarse en las ciudades porque la demanda local es elevada lo que les permite vender parte de sus productos sin incurrir en excesivos costes de transporte.

Además, no es difícil notar que en determinadas regiones donde existe una elevada concentración de agentes económicos las transacciones económicas entre éstos son más frecuentes que en otros lugares donde la concentración es menor. En ese sentido, los datos que se muestran a continuación son

significativos en cuanto que ponen de manifiesto la magnitud de este fenómeno -aglomeración en torno a áreas urbanas-. Aproximadamente el 80% del producto interior bruto global proviene de la actividad económica de zonas urbanas; asimismo, 600 centros urbanos generan en torno al 60% del producto interior bruto global (Cohen, 2016).

La conexión entre nivel de ingresos y urbanización ha sido presentada anteriormente desde dos perspectivas interrelacionadas. La primera de ellas hace referencia a los modelos estáticos de Harris-Todaro (1970) y la nueva geografía económica (NGE) (Krugman, 1991, Fujita, Krugman, y Venables, 1999). Estos autores defienden la idea de que un cambio en la tecnología o en el diferencial de productividad, conduce a una reconversión de los recursos agrícolas, o bien, a la transformación de una zona rural a un sector urbano. La segunda perspectiva viene desde la teoría del crecimiento endógeno (Henderson y Wang 2005), donde en un contexto de crecimiento económico, un país o región agrícola, puede alcanzar un punto de inflexión en el que comience el proceso de urbanización y éste continúe hasta desarrollar un sistema de ciudades.

Con un planteamiento similar al anterior, varios estudios han tratado de identificar y medir el impacto de las economías de urbanización sobre la productividad: Forgarty y Garofalo (1988) encuentran un incremento de la productividad en torno al 10% al doblar la población de la ciudad; Moomaw (1981) y Tabuchi (1986) consideran únicamente un incremento de la productividad de 2.7% y 4,3% respectivamente; trabajos más recientes como el de Combos, Duranton y Gobillon (2003) y Cingano y Schivardi (2004) estiman un incremento entre un 3 y un 8%.

La teoría de Jacobs (1969) sobre industrias diversificadas, sostiene que las industrias localizadas en áreas con un elevado grado de diversificación industrial deberían crecer más rápidamente; la variedad industrial contribuye al crecimiento en mayor medida que la especialización porque en las ciudades diversificadas se genera un mayor intercambio de ideas diferentes.

Siguiendo esta perspectiva para nuestro trabajo, consideramos que el porcentaje de población urbana de un país puede ser un indicador del nivel de desarrollo de sus ciudades y áreas metropolitanas. Por otro lado, cabe esperar que un crecimiento de la población en las ciudades vaya acompañado de un desarrollo paralelo de la industria que sustente la demanda creciente de bienes y servicios de los nuevos consumidores, así como las necesidades del nuevo mercado laboral. Ello traerá consigo la interacción de múltiples agentes económicos en un área geográfica concreta y la aparición de un tejido empresarial en torno a esta fuente de recursos (mano de obra, acceso a transporte, demanda creciente). Además, para que esta creciente actividad económica se desarrolle de manera adecuada requerirá de unas instituciones más maduras, capaces de llevar a cabo fuertes inversiones en infraestructuras, nuevos sistemas de transporte, etc. En suma, el crecimiento de la población en las ciudades requiere de un mayor grado de urbanización y éste favorece el desarrollo económico de la región.

Por lo tanto, no es la existencia de áreas urbanas lo que produce crecimiento por sí misma, sino las externalidades de diversa naturaleza que la aglomeración de empresas y agentes, entre otros factores, provoca sobre el crecimiento. Considerando el empleo, es la variedad y frecuencia de relaciones en las ciudades la que contribuye al crecimiento y éste a la creación de empleo (Frenken et al., 2007). Teniendo en cuenta todas las consideraciones anteriores, se plantea la siguiente hipótesis.

**HIPÓTESIS:** *A mayor grado de urbanización de un país, mayor será su crecimiento económico.*

Para conocer más acerca de las economías de urbanización debemos conocer qué tipo de empresas se ubican en estas localizaciones y qué actividades llevan a cabo en ellas. Con este fin se plantea el estudio de la composición sectorial de algunas de las principales ciudades de España. Tratar la cuestión referente a la composición sectorial de las zonas urbanas, nos emplaza a hablar del sector servicios. Una de las características más importantes de los servicios es que se consumen en el mismo lugar que se prestan, lo que lleva a las empresas a situarse cerca de los clientes. Este hecho es relevante, ya que ejerce una fuerte presión sobre las empresas de servicios hacia las ciudades más concurridas, en busca de una fuerte demanda de sus servicios, además de la cercanía a sus proveedores.

Un ejemplo de lo anterior serían las empresas que prestan servicios a otras empresas y se benefician de la presencia de otros sectores en una localización próxima, ya que esta concentración de compañías de diferentes sectores constituye la demanda necesaria a la que ofrecer sus servicios. Por lo tanto, las propias características de los servicios, así como la búsqueda de una elevada demanda de éstos favorece que las empresas de servicios decidan localizarse en regiones diversificadas o más específicamente en las ciudades. Por otro lado, las empresas de alta tecnología e investigación y desarrollo (I+D) probablemente prefieran localizarse en grandes áreas urbanas diversificadas, donde la difusión de conocimiento e ideas procedentes de fuera de la industria principal (lo cual es crucial para promover los avances en estos sectores) es posible y accesible para este tipo de empresas (Beaudry y Schiffauerova, 2009).

Por su parte, los avances tecnológicos en los transportes y las tecnologías de la información y comunicación han favorecido que muchas empresas localicen las instalaciones productivas separadas de la sede central u oficina central de la compañía. De esta manera, la producción quedaría localizada en un entorno especializado, lo que permite aprovechar las ventajas en producción de la especialización, mientras que la sede central podría localizarse en zonas urbanas donde el número de trabajadores cualificados y los servicios empresariales son abundantes y variados, lo que permite aprovechar las ventajas derivadas de la difusión y combinación de conocimientos. Por lo tanto, una caída en los costes de dirección remota de las empresas impulsa el cambio de la estructura empresarial de las zonas urbanas, donde se conglomeran las sedes centrales de las empresas de diferentes sectores y que ofrecen otros servicios a empresas. La concentración geográfica de empresas suele generar externalidades positivas entre otras razones, porque aumenta la diversidad de fuentes de conocimiento accesibles, y porque favorece la cooperación, el aprendizaje interactivo y el contacto físico entre los diversos agentes que facilita la transmisión de conocimiento de tipo tácito (Lane et al., 2001). Teniendo en cuenta estas ideas podemos formular la siguiente proposición.

**PROPOSICIÓN:** *Las ciudades se caracterizan, cada vez más, por experimentar un proceso de terciarización de sus estructuras económicas internas. En ellas existe una gran cantidad de empresas de servicios de diversa naturaleza, en detrimento de las empresas manufactureras que tienden a abandonar estos grandes núcleos urbanos y localizar sus instalaciones en la periferia.*

## **4. Estudio empírico**

### **4.1. Metodología de investigación**

El presente estudio empírico se divide en dos partes diferenciadas. La primera parte analiza la relación entre economías de urbanización y crecimiento económico de forma agregado por países. La segunda parte, analiza la estructura sectorial que caracteriza a las grandes ciudades de nuestro país ya que es necesario para conocer en qué entornos competitivos se desarrollan las economías de urbanización.

Para realizar los contrastes oportunos de la primera parte se ha utilizado el modelo de regresión lineal. En este modelo, se asume que los países con mayores niveles de población urbana son aquellos con estructuras económicas más diversificadas debido a la variedad de realidades propias de estos lugares. En cuanto a la segunda parte, se toman datos de empresas de algunas de las principales ciudades de España (Madrid, Barcelona, Valencia y Alicante) con el fin de analizar la estructura sectorial que caracteriza a dichas ciudades y, por tanto, conocer cuáles son aquellos sectores que juegan un papel preponderante en las economías de urbanización.

### **4.2 Obtención de datos y medida de las variables**

Las economías de urbanización se han medido con el grado de urbanización el cual se estima a través del porcentaje de población urbana. Ésta sería, al menos de forma parcial, una manera de superar los linderos administrativos a la hora de medir el grado de urbanización y que ha sido utilizada por varios autores en el análisis de los procesos de urbanización (Reher 1994). En cuanto al crecimiento económico inducido por las economías de urbanización, éste se ha estimado con el producto nacional bruto per cápita (PNB per cápita). Este indicador mide el valor de la cantidad total de bienes y servicios que un país produce en un año dividido por su población y ha sido expresado de forma logarítmica. Estas variables nos permiten analizar tanto el stock de renta nacional per cápita de 165 países en un año concreto (2015) y su grado de urbanización, así como la evolución de estos mismos indicadores para un país concreto (España) en un análisis longitudinal.

Para analizar la composición sectorial de las ciudades se incluyen empresas de diferentes sectores de actividad localizadas en algunas de las principales ciudades de España. La taxonomía de los datos, según el tipo de actividad al que pertenece cada empresa, se ha realizado en base a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Los datos han sido obtenidos de varias fuentes de información: base de datos del Banco Mundial ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)), para los datos referentes a la población urbana en los diferentes países de todo el mundo (excepto para aquellos que no se han encontrados datos) y al Producto Nacional Bruto para estos mismos países; Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), para datos referentes a la localización de las empresas incluidas en el análisis, esta base de datos ofrece información de más de 1,3 millones de empresas de España y Portugal; y base de datos Camerdata ([www.camerdata.es](http://www.camerdata.es)) para datos relativos a la población objeto de estudio.



### 4.3 Población y muestra

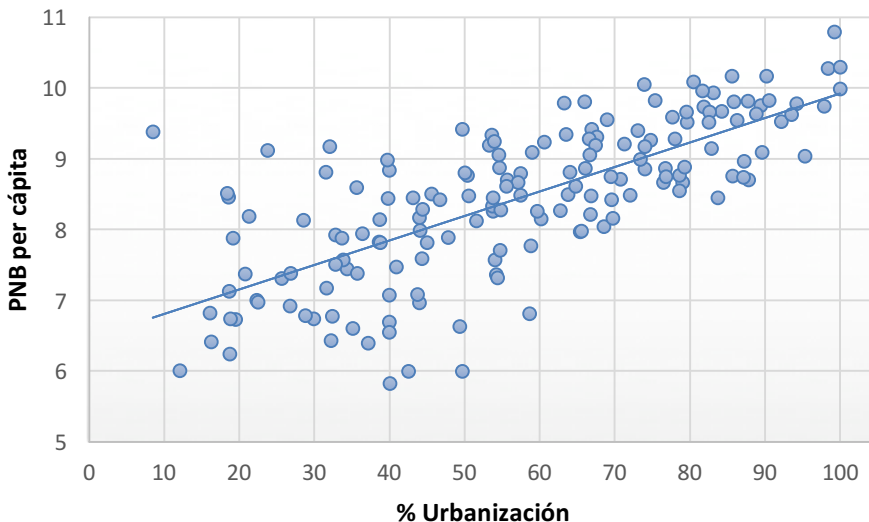
El objeto de estudio de este trabajo está constituido por aquellos países en los que existan aglomeraciones económicas en torno a ciudades, regiones o áreas metropolitanas. Son éstos los que nos permiten, de manera agregada por países, el análisis del crecimiento económico a través del grado de urbanización y la presencia de externalidades propias de las economías de urbanización. Por lo tanto, la población está constituida por los 194 países soberanos (50 de Europa, 35 de América, 14 de Oceanía, 48 de Asia y 54 de África) que componen el mundo en el año 2016. Por otro lado, para el análisis de la estructura sectorial de las ciudades la población está constituida por aquellas empresas radicadas dentro de los lindes administrativos de las citadas urbes que se analizan en este estudio, y que según la base de datos Camerdata se distribuyen de la siguiente manera; Madrid (265.537), Barcelona (152.663), Valencia (56.897) y Alicante (25.052).

En cuanto a la muestra, la primera parte del estudio ésta está compuesta por datos de 165 países de todo el mundo para el año 2015 y datos de España para el periodo de años comprendido entre 1990-2015. Para la segunda parte, se ha tomado una muestra de 162.209 empresas de diferentes sectores de actividad, distribuidas como se indica a continuación; Madrid (93.835), Barcelona (46.299), Valencia (16.395) y Alicante (5.680).

### 5. Resultados

Como se ha indicado anteriormente, una primera aproximación para encontrar el efecto que las economías de urbanización tienen sobre el crecimiento, podría ser analizar la relación entre nivel de urbanización y renta bruta per cápita o PNB per cápita como el stock de riqueza generado en un país en un año. Como muestra el gráfico 1, aquellos países en los que el grado de urbanización, medido como el porcentaje de población en áreas urbanas, es más elevado presentan un mayor nivel de ingresos per cápita. Además, vemos que, en general, los datos se encuentran en torno a la línea de tendencia mostrando una fuerte y positiva relación entre ambas variables.

**Gráfico 1: Grado de urbanización-crecimiento económico (2015)**



FUENTE: elaboración propia a partir de datos proporcionados por el BM

Como se puede apreciar en la tabla 3, el modelo 1 explica el 53,8% de la varianza. Esta medida de dispersión de los datos (R2) evidencia que, en general, los datos observados se ajustan en gran medida al modelo teórico. Algunas consideraciones, tales como la composición sectorial de los centros urbanos y los cambios organizativos llevados a cabo por las empresas, podrían ser de interés para comprender mejor por qué en aquellas localizaciones en las que se agrupan sectores diversos se fomenta la actividad

económica y el crecimiento. Estos temas se analizan más adelante con datos de empresas de algunas de las principales ciudades españolas.

**Tabla 3. Resumen de los modelos de regresión. Coeficientes estandarizados y medidas de bondad de ajuste**

	<b>Modelo 1</b>	<b>Modelo 2</b>
	var. Dependiente 'Log (PNB per cápita)'	var. Dependiente 'Log (evolución PNB per cápita)'
Variables Independientes		
Grado de Urbanización	0.734***	-----
Evolución Grado de Urbanización	-----	0.924***
R <sup>2</sup>	190.049***	140.94***
R <sup>2</sup> ajustado	0.538	0.854
	0.535	0.848

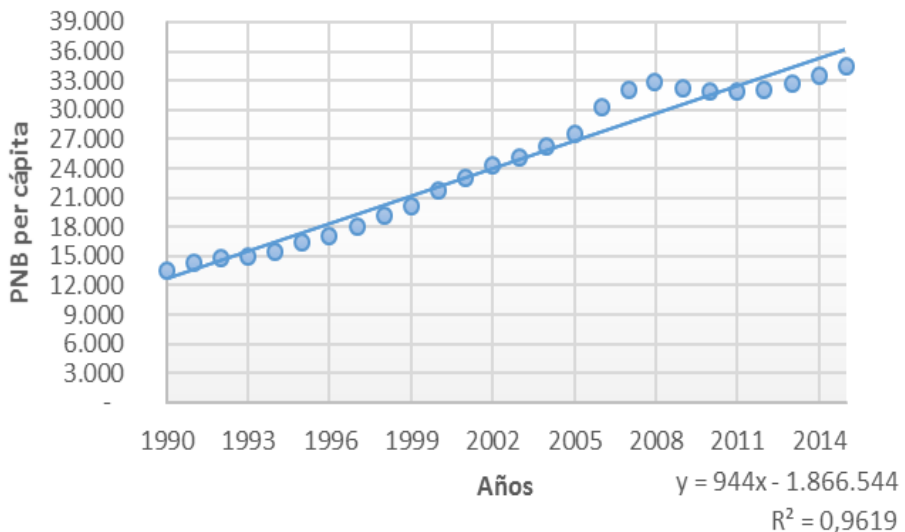
\*\* p ≤ 0.01; \* p ≤ 0.05; \* p ≤ 0.1

FUENTE: elaboración propia a partir de datos proporcionados por el BM

Entre los trabajos que han analizado las economías de urbanización como medio para el crecimiento económico, Glaeser et al. (1992) encuentran evidencia acerca de que la diversidad estimula el crecimiento; Henderson, Kuncoro y Turner (1995) que la diversidad fomenta el crecimiento entre empresas de alta tecnología; y Rosenthal y Strange (2003) que la diversidad fomenta la creación de nuevos establecimientos de empresas ya existentes.

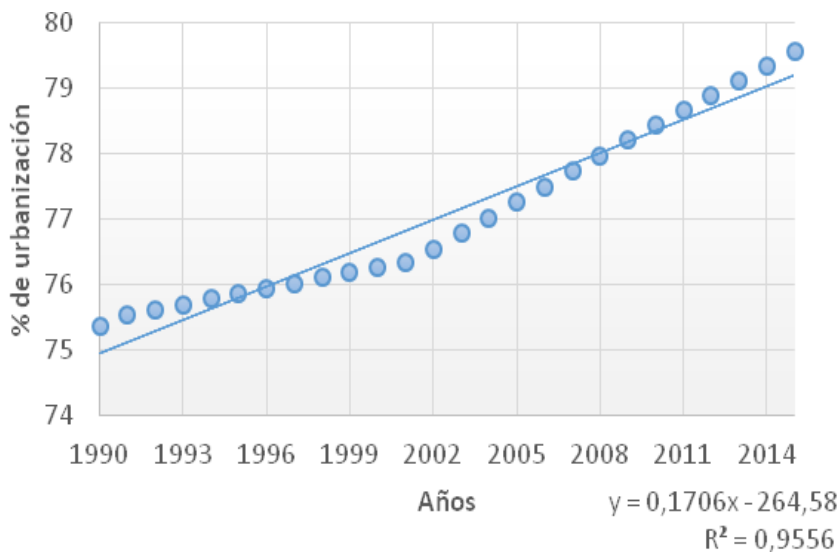
Una segunda aproximación que nos puede ayudar a comprender mejor como influyen las economías de urbanización sobre el crecimiento económico, es analizar la evolución de los mismos indicadores que en el caso anterior (grado de urbanización y PNB per cápita) pero, ahora, mediante un análisis longitudinal. Por ello, tomando datos de la economía española, se estudia la relación entre dichas variables para el periodo comprendido entre 1990 y 2015. Los resultados se reflejan en los gráficos 2, 3 y 4, así como en el modelo 2 de la tabla 3.

**Gráfico 2: Evolución del PNB per cápita en España (1990-2015)**



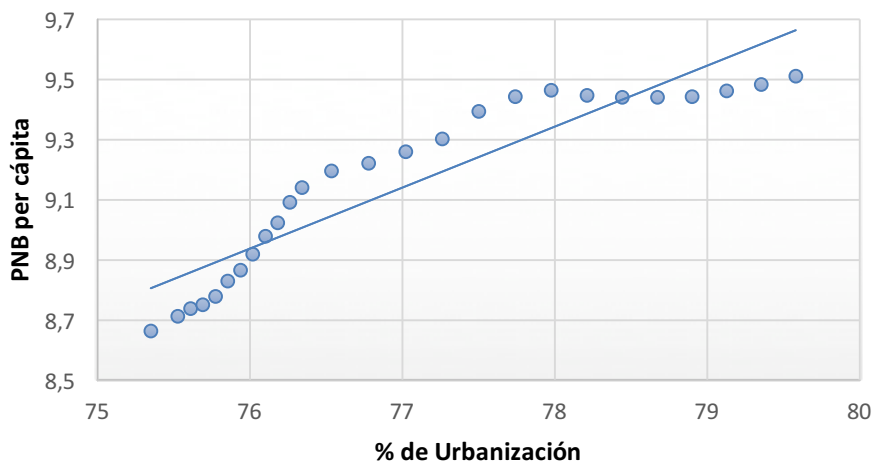
FUENTE: elaboración propia a partir de datos proporcionados por el BM

**Gráfico 3: Evolución del grado de urbanización en España (1990-2015)**



FUENTE: elaboración propia a partir de datos proporcionados por el BM

**Gráfico 4: Grado de urbanización-crecimiento económico en España (1990-2015)**



FUENTE: elaboración propia a partir de datos proporcionados por el BM

La tabla 3 muestra que el modelo 2 explica el 85,4% de la varianza de los datos para esta segunda aproximación. A partir de los resultados obtenidos podemos afirmar que, efectivamente, existe una relación entre grado de urbanización y crecimiento económico y que además esta relación perdura en el tiempo. Al analizar únicamente un país (España) los puntos del diagrama representan los años comprendidos entre 1990-2015, pudiéndose apreciar que desde el año 2008 al 2012, a pesar de que el grado de urbanización aumenta en una unidad, la riqueza por individuo disminuye, lo cual puede ser

consecuencia, entre otros factores, de la crisis financiera y posteriormente económica que ha sufrido nuestro país.

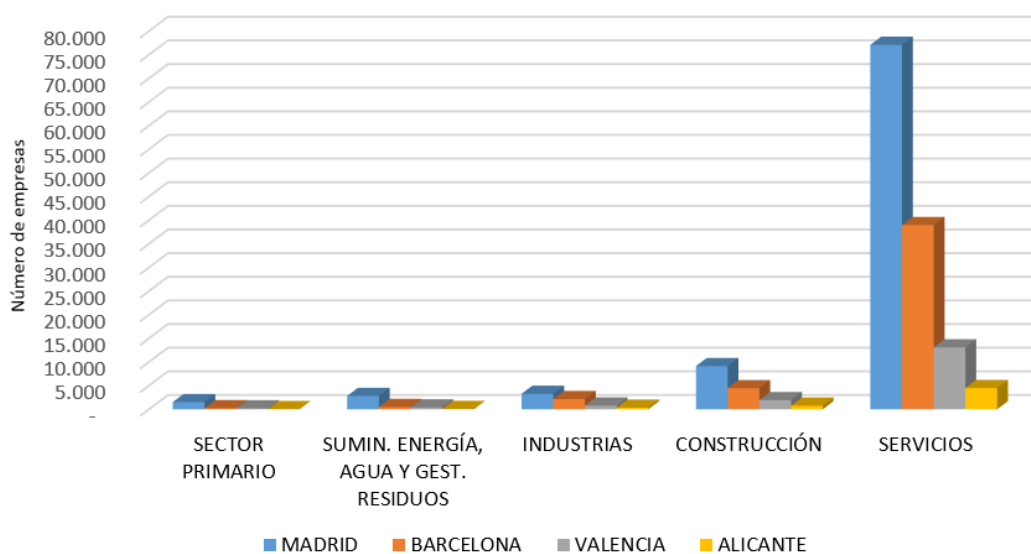
En cuanto a la segunda parte del análisis, esto es, la composición sectorial de las ciudades, la tabla 4 y el gráfico 5 muestran un resumen de los resultados obtenidos según el tipo de actividad al que pertenecen en base a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE). El objetivo es identificar el número de empresas por sector de actividad y la estructura económica de los centros urbanos para, de este modo, poder ahondar en el conocimiento de las economías de urbanización. Los resultados describen de forma clara la importancia, al menos cuantitativamente por el número de empresas, del sector servicios en las ciudades.

**Tabla 4: Composición sectorial agregada de las tres mayores ciudades españolas y de Alicante**

CNAE	Madrid		Barcelona		Valencia		Alicante	
Extractivas	116	0,1%	20	0,0%	14	0,1%	6	0,1%
Gestión de Residuos	128	0,1%	67	0,1%	44	0,3%	13	0,2%
Sector Primario	1.520	1,6%	219	0,5%	197	1,2%	48	0,8%
Sumin. Energía y Agua	2.684	2,9%	434	0,9%	344	2,1%	57	1,0%
Industrias	3.153	3,4%	2.144	4,6%	768	4,7%	325	5,7%
Construcción	9.142	9,7%	4.464	9,6%	1.945	11,9%	745	13,1%
Servicios	77.092	82,2%	38.951	84,1%	13.083	79,8%	4.486	79,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93.835</b>	<b>100%</b>	<b>46.299</b>	<b>100%</b>	<b>16.395</b>	<b>100%</b>	<b>5.680</b>	<b>100%</b>

FUENTE: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la base de datos SABI

**Gráfico 5: Composición sectorial agregada de las tres mayores ciudades españolas y Alicante**

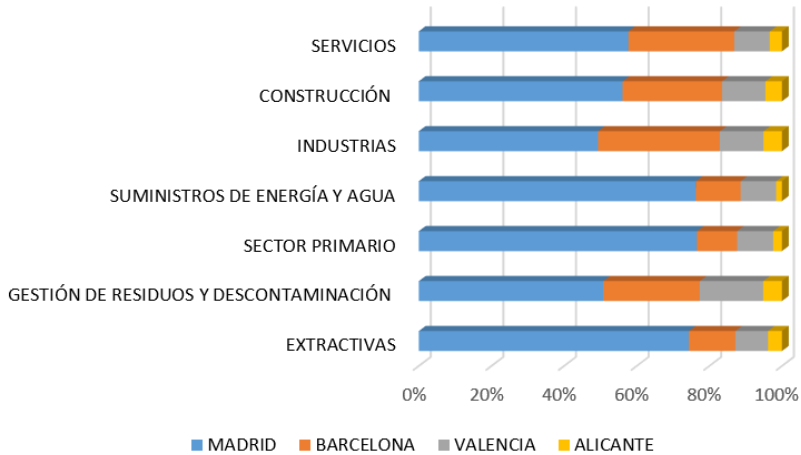


FUENTE: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la base de datos SABI

Los resultados muestran que el sector servicios, representa en torno al 80% de la estructura sectorial de las diferentes ciudades, es decir, que la mayor parte de la actividad económica y empresarial que se lleva a cabo en este tipo de localizaciones es de carácter terciario. Por lo tanto, esto puede darnos una idea aproximada de las empresas que en mayor medida aprovechan las externalidades derivadas de las economías de urbanización o al menos qué empresas son las que crean aquellos contextos idóneos para que se den este tipo de economías externas.

Considerando el número total de empresas de las cuatro ciudades analizadas en conjunto, el gráfico 6 representa la proporción de empresas dentro de cada sector de actividad que hay en cada ciudad. Se puede apreciar un elevado número de empresas en la ciudad de Madrid, como cabría esperar por otro lado, ya que al ser la capital del país tiene un cierto atractivo para que las empresas tanto nacionales como internacionales decidan localizar allí sus actividades.

**Gráfico 6: Composición sectorial agregada de las tres mayores ciudades españolas y Alicante**



FUENTE: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la base de datos SABI

Finalmente, se muestran los resultados (gráfico 7) de empresas localizadas en la ciudad de Alicante de manera desagregada por tipo de actividad.

Como se puede apreciar y se ha comentado anteriormente a lo largo del trabajo, la concentración de empresas en áreas urbanas propone un escenario donde pueden coexistir tanto la especialización como la diversidad industrial. Por un lado, las empresas en las ciudades tienden a organizarse en torno a líneas de trabajo o actividades, por lo que es habitual encontrar ciudades donde una determinada zona dentro de ésta está más especializada en un tipo de actividad concreta. Por otro lado, y sin perjuicio de la especialización, no cabe duda que las ciudades, regiones, etc., en su conjunto muestran una estructura claramente diversificada donde interactúan agentes de las diferentes líneas de trabajo. Así, estas dos realidades no son mutuamente excluyentes, ya que la especialización es una característica particular de una cierta industria dentro de un sistema local, mientras que la diversidad es una propiedad que caracteriza a toda el área (Beaudry y Schifauerova, 2009).

**Gráfico 7: Composición sectorial desagregada de la ciudad Alicante**



FUENTE: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la base de datos SABI

## 6. Conclusiones

Las ciudades y centros urbanos reúnen las condiciones necesarias para concentrar la actividad económica, debido a las externalidades que este tipo de entornos, caracterizados por la diversidad, generan para las empresas. Este hecho hace que determinadas empresas en su decisión de localización prefieran estas localizaciones a otras en las que no perciben los mismos beneficios en términos de demanda, infraestructuras y difusión de conocimientos entre diferentes sectores de actividad. Lo cual favorece, la eficiencia, el crecimiento y la innovación de las empresas co-localizadas y por ende de la ciudad.

En nuestro trabajo el grado de urbanización muestra una relación positiva y significativa con el nivel de renta per cápita de los países analizados. Esto indica que en aquellos países donde el grado de urbanización es mayor, el nivel de renta será, por tanto, mayor que en aquellos otros en los que el grado de urbanización sea inferior. Consecuentemente, los primeros experimentarán un mayor crecimiento económico en el largo plazo. No obstante, con los datos disponibles no podemos afirmar que exista una asociación causal entre el grado de urbanización y desarrollo económico. Ello es debido a que no existe evidencia de que el mayor grado de urbanización sea la causa del crecimiento económico, o al contrario, de que el crecimiento económico proporciona mayores niveles de urbanización. Sin embargo, sí podemos constatar que el crecimiento económico no sería posible si no va acompañado de un mayor grado de urbanización.

En las ciudades existe diversidad, puesto que son muchas las empresas de diferentes sectores de actividad que se interrelacionan en un mismo espacio. Sin embargo, es preciso resaltar que, junto a esta pluralidad, las empresas que operan en la ciudad tienden a localizarse en torno a líneas de trabajo distribuidas de forma relativamente uniforme. Además, si ampliamos el nivel de análisis geográfico a un área mayor podremos encontrar, por ejemplo, que en una región se pueden identificar ambos tipos de economías externas, las de urbanización y las de localización. Ello es debido a la presencia de industrias en la región que, en algunos casos, constituyen la mayor parte de la actividad económica en dicha área geográfica.

Los grandes centros urbanos se caracterizan por, cada vez más, la terciarización de sus estructuras económicas, donde las empresas de servicios asumen el mayor protagonismo especialmente en los países desarrollados. Todo parece indicar que son este tipo de empresas las que se aprovechan en mayor medida de las ventajas y oportunidades que ofrecen los grandes núcleos urbanos. Dos son las condiciones que parecen más relevantes: 1) el carácter inseparable de los servicios requiere que éstos se produzcan y se presten con cierta cercanía a los clientes. 2) la cercanía a los clientes proporciona una elevada demanda de servicios (ocio, cultura, transporte, servicios empresariales, etc.) debido a la gran cantidad de población localizada en un espacio geográfico concreto. Esto puede ayudar a entender qué tipo de empresas son las que en mayor medida aprovechan las externalidades derivadas de las economías de urbanización o al menos son las que recrean aquellos contextos idóneos para que se den este tipo de economías externas.

Lo anterior nos lleva a pensar que no sólo las condiciones externas a la empresa son las que determinan en qué medida éstas se benefician de los distintos tipos de economías de aglomeración, sino que también el tipo de empresa (es decir, el sector al que pertenezca y la actividad que desarrolle) influye en los beneficios que se obtienen de las economías externas. Por lo tanto, las empresas deben tener en cuenta estas consideraciones e incluirlas en su análisis a la hora de decidir la localización más adecuada para aprovechar las condiciones del entorno competitivo en el que desarrollan su actividad, que en gran medida vendrán determinadas por esta dimensión estratégica.

Por otro lado, las empresas no son idénticas unas a otras, sino que más bien son heterogéneas; difieren internamente en sus recursos y capacidades, nivel tecnológico, capital humano, estructuras organizativas, etc. Esta realidad empresarial lleva a pensar que no todas las organizaciones se benefician de las economías de aglomeración con la misma intensidad, e incluso que determinadas compañías contribuyen a este tipo de economías más de lo que obtienen de ellas, mientras otras contribuyen menos de lo que perciben. En este sentido, el grado de competitividad de las empresas -en términos de tecnologías, capital humano, innovación- junto con la capacidad de absorción de nuevo conocimiento de sus competidores, condiciona las posibles ventajas de la aglomeración. Teniendo en cuenta todo lo anterior, el comportamiento estratégico con respecto a la decisión de localización se convierte en un factor determinante de los resultados de la empresa, no sólo en términos de adquisición de conocimiento externo, sino también de la posible pérdida de éste a favor de las empresas rivales.

Desde el punto de vista de los resultados obtenidos se pueden indicar algunas limitaciones del estudio. Por un lado, en el modelo se asume que el porcentaje de población urbana es un indicador del grado de

diversidad de dicho país. Lo cual consideramos razonable, puesto que si la población se concentra en centros urbanos la estructura económica será más diversificada que si ésta se distribuye de forma más homogénea a lo largo del país. Sin embargo, es posible pensar, también, que este indicador pueda medir el tamaño del mercado local (demanda) y no tanto la composición industrial (grado de diversidad) de la región. Por otro lado, el nivel de agregación geográfica utilizado, al tratarse de países requiere de la incorporación de otras variables (ciclo económico de cada país, barreras a la exportación, política presupuestaria, etc.) que pueden condicionar el crecimiento económico y no se han tenido en cuenta. Si bien es cierto, que el objetivo principal era aislar el efecto que el porcentaje de urbanización tiene sobre el crecimiento económico.

## 7. Bibliografía

- [1] Alcacer, J. & Chung, W. (2007). Location strategies and knowledge spillovers. *Management Science*, 53(5), 760-776. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1060.0637>
- [2] Alcácer, J. & Chung, W. (2014). Location strategies for agglomeration economies. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1749-1761. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2186>
- [3] Anselin, L.; Varga, A. & Acs, Z. (1997). Local geographic spillovers between university research and high technology innovations. *Journal of Urban Economics*, 42(3), 422-448. <https://doi.org/10.1006/juec.1997.2032>
- [4] Appold, S. J. (1995). Agglomeration, interorganizational networks, and competitive performance in the US metalworking sector. *Economic Geography*, 71(1), 27-54. <https://doi.org/10.2307/144434>
- [5] Arrow, K. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention. En Universities-National Bureau Committee for Economic Research, Committee on Economic Growth of the Social Science Research Council (Ed.), *The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors* (pp. 609-626). Princeton University Press.
- [6] Audretsch, D. B. (2003). Innovation and spatial externalities. *International Regional Science Review*, 26(2), 167-174. <https://doi.org/10.1177/0160017602250973>
- [7] Audretsch, D. B. & Feldman, M. P. (1996). R&D spillovers and the geography of innovation and production. *The American Economic Review*, 86(3), 630-640. Disponible en <https://goo.gl/SeppBt>
- [8] Beaudry, C. & Schiffauerova, A. (2009). Who's right, Marshall or Jacobs? The localization versus urbanization debate. *Research Policy*, 38(2), 318-337. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.11.010>
- [9] Black, D. & Henderson, V. (1999a). A theory of urban growth. *Journal of political economy*, 107(2), 252-284. <https://doi.org/10.1086/250060>
- [10] Black, D. & Henderson, V. (1999b). Spatial evolution of population and industry in the United States. *The American Economic Review*, 89(2), 321-327. Disponible en <https://goo.gl/N49Wgz>
- [11] Caloghirou, Y.; Kastelli, I. & Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, 24(1), 29-39. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00051-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00051-2)
- [12] Capello, R. (2001). Urban innovation and collective learning: theory and evidence from five metropolitan cities in Europe. *Knowledge, Complexity and Innovation Systems*, 181-208. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-04546-6\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-662-04546-6_10)
- [13] Carlton, D. W. (1983). The location and employment choices of new firms: an econometric model with discrete and continuous endogenous variables. *The Review of Economics and Statistics*, 65(3), 440-449. <https://doi.org/10.2307/1924189>
- [14] Cingano, F. & Schivardi, F. (2004). Identifying the sources of local productivity growth. *Journal of the European Economic Association*, 2(4), 720-744. <https://doi.org/10.1162/1542476041423322>
- [15] Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- [16] Cohen, M. [YouTube]. (22/01/2016). Urban Economy in the New Millennium [Video]. Recuperado de <https://goo.gl/4FzedU>

- [17] Combes, P. P. (2000). Economic structure and local growth: France, 1984–1993. *Journal of Urban Economics*, 47(3), 329-355. <https://doi.org/10.1006/juec.1999.2143>
- [18] Combes, P. P.; Duranton, G. & Gobillon, L. (2003). *Wage differences across French local labor markets: Endowments, skills, and interactions*. Working Paper.
- [19] Dekle, R. & Eaton, J. (1999). Agglomeration and land rents: evidence from the prefectures. *Journal of Urban Economics*, 46(2), 200-214. <https://doi.org/10.1006/juec.1998.2118>
- [20] Diamond, C. A. & Simon, C. J. (1990). Industrial specialization and the returns to labor. *Journal of Labor Economics*, 8(2), 175-201. <https://doi.org/10.1086/298219>
- [21] Dumais, G.; Ellison, G. & Glaeser, E. L. (2002). Geographic concentration as a dynamic process. *Review of Economics and Statistics*, 84(2), 193-204. <https://doi.org/10.1162/003465302317411479>
- [22] Duranton, G. & Puga, D. (2005). From sectoral to functional urban specialisation. *Journal of Urban Economics*, 57(2), 343-370. <https://doi.org/10.1016/j.jue.2004.12.002>
- [23] Ellison, G.; Glaeser, E. L. & Kerr, W. R. (2010). What causes industry agglomeration? Evidence from coagglomeration patterns. *The American Economic Review*, 100(3), 1195-1213. <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.1195>
- [24] Fogarty, M. S. & Garofalo, G. A. (1988). Urban spatial structure and productivity growth in the manufacturing sector of cities. *Journal of Urban Economics*, 23(1), 60-70. [https://doi.org/10.1016/0094-1190\(88\)90005-8](https://doi.org/10.1016/0094-1190(88)90005-8)
- [25] Frenken, K.; Van Oort, F. & Verburg, T. (2007). Related variety, unrelated variety and regional economic growth. *Regional studies*, 41(5), 685-697. <http://dx.doi.org/10.1080/00343400601120296>
- [26] Fujita, M.; Krugman, P. & Venables, A. J. (1999). *The spatial economics: Cities, regions and international trade*. MIT Press.
- [27] Fujita, M. & Thisse, J. F. (2002). *Agglomeration and market interaction*. Working paper. Disponible en <https://goo.gl/7fLqU4>
- [28] Gabriel, S. A. & Rosenthal, S. S. (2004). Quality of the business environment versus quality of life: do firms and households like the same cities? *Review of Economics and Statistics*, 86(1), 438-444. <http://dx.doi.org/10.1162/003465304774201879>
- [29] García, J. C. L. (1997). Formas organizativas y espacio: los distritos industriales, un caso particular en el desarrollo regional. *Revista de Estudios Regionales*, 2, 167-188. Disponible en <https://goo.gl/zNW7cv>
- [30] Glaeser, E. L.; Kallal, H. D.; Scheinkman, J. A. et al. (1992). Growth in cities. *Journal of Political Economy*, 100(6), 1126–1152. <https://doi.org/10.1086/261856>
- [31] Glaeser, E. L. & Mare, D. C. (2001). Cities and skills. *Journal of Labor Economics*, 19(2), 316-342. <https://doi.org/10.1086/319563>
- [32] Henderson, J. V. (1986). Efficiency of resource usage and city size. *Journal of Urban Economics*, 19(1), 47-70. [https://doi.org/10.1016/0094-1190\(86\)90030-6](https://doi.org/10.1016/0094-1190(86)90030-6)
- [33] Henderson, J. V. (2010). Cities and development. *Journal of Regional Science*, 50(1), 515-540. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2009.00636.x>
- [34] Henderson, J. V. & Wang, H. G. (2005). Aspects of the rural-urban transformation of countries. *Journal of Economic Geography*, 5(1), 23-42. <https://doi.org/10.1093/jnlecg/lbh052>
- [35] Henderson, J. V. & Wang, H. G. (2007). Urbanization and city growth: The role of institutions. *Regional Science and Urban Economics*, 37(3), 283-313. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2006.11.008>
- [36] Henderson, J. V.; Kuncoro, A. & Turner, M. (1995). Industrial development in cities. *Journal of Political Economy*, 103, 1067-1085. <https://doi.org/10.1086/262013>
- [37] Husted, B. W.; Jamali, D. & Saffar, W. (2016). Near and dear? The role of location in CSR engagement. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2050-2070. <https://doi.org/10.1002/smj.2437>
- [38] Jacobs, J. (1969). *The Economics of Cities*. New York: Random House.



- [39] Johansson, B. & Quigley, J. M. (2004). Agglomeration and networks in spatial economies. En Florax, R. & Plane, D. (Eds.), *Fifty years of regional science* (pp. 165-176). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-07223-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-662-07223-3_7)
- [40] Knoblen, J.; Oerlemans, L. A. G. & Rutten, R. P. J. H. (2008). The effects of spatial mobility on the performance of firms. *Economic Geography*, 84(2), 157-183. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2008.tb00402.x>
- [41] Krugman, P. (1991). *Geography and trade*. MIT press.
- [42] Krugman, P. (1992). *Geografía y comercio*. Antoni Bosch Editor.
- [43] Lane, P. J.; Salk, J. E. & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161. <https://doi.org/10.1002/smj.206>
- [44] Launhardt, W. (1885). *Mathematische Begründung der Volkswirtschaftslehre*. Peipsiz.
- [45] Laursen, K.; Masciarelli, F. & Prencipe, A. (2012). Regions matter: how localized social capital affects innovation and external knowledge acquisition. *Organization Science*, 23(1), 177-193. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1110.0650>
- [46] Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3-42. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(88\)90168-7](https://doi.org/10.1016/0304-3932(88)90168-7)
- [47] Marco-Lajara, B.; Claver-Cortés, E.; Ubeda-García, M. et al. (2016). Do Hotels Benefit from Agglomeration? *Journal of Tourism & Hospitality*, 5(1), 1-5. <http://dx.doi.org/10.4172/2167-0269.1000201>
- [48] Marquis, C. (2003). The pressure of the past: Network imprinting in intercorporate communities. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 655-689. <https://doi.org/10.2307/3556640>
- [49] Marshall, A. (1920). *Principles of Economics: An Introductory Volume*. London: Macmillan.
- [50] Moomaw, R. L. (1981). Productivity and city size: a critique of the evidence. *The Quarterly Journal of Economics*, 96(4), 675-688. <https://doi.org/10.2307/1880747>
- [51] Overman, H. G. & Puga, D. (2010). Labor pooling as a source of agglomeration: An empirical investigation. En Glaeser, E. L. (Ed.), *Agglomeration Economies* (pp. 133-150). University of Chicago press. Disponible en <https://goo.gl/rmiAmD>
- [52] Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of notions. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- [53] Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90. Disponible en <https://goo.gl/NHrFCD>
- [54] Reher, D. S. (1994). *Ciudades, procesos de urbanización y sistemas urbanos en la Península Ibérica, 1550-1991*. Atlas histórico de ciudades europeas.
- [55] Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. *The Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037. <https://doi.org/10.1086/261420>
- [56] Rosenthal, S. S. & Strange, W. C. (2001). The determinants of agglomeration. *Journal of Urban Economics*, 50(2), 191-229. <https://doi.org/10.1006/juec.2001.2230>
- [57] Rosenthal, S. S. & Strange, W. C. (2003). Geography, industrial organization, and agglomeration. *Review of Economics and Statistics*, 85(2), 377-393. <https://doi.org/10.1162/003465303765299882>
- [58] Rothaermel, F. T. & Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual, firm, and network-level effects. *Organization Science*, 18(6), 898-921. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0291>
- [59] Saxenian, A. (1994). *Regional networks: industrial adaptation in Silicon Valley and route 128*. Cambridge: Harvard University Press.
- [60] Schumpeter, J. A. (1942). *Socialism, capitalism and democracy*. Harper and Brothers.
- [61] Shaver, J. M. & Flyer, F. (2000). Agglomeration economies, firm heterogeneity, and foreign direct investment in the United States. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1175-1194. Disponible en <https://goo.gl/YRbzuH>

- [62] Stuart, T. & Sorenson, O. (2003). The geography of opportunity: spatial heterogeneity in founding rates and the performance of biotechnology firms. *Research Policy*, 32(2), 229-253. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00098-7](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00098-7)
- [63] Tabuchi, T. (1986). Urban agglomeration, capital augmenting technology, and labor market equilibrium. *Journal of Urban Economics*, 20(2), 211-228. [https://doi.org/10.1016/0094-1190\(86\)90008-2](https://doi.org/10.1016/0094-1190(86)90008-2)
- [64] Von Thünen, J. H. (1826). *Der Isolierte staat in beziehung auf landwirtschaft und nationaleconomie*. Hamburgo.
- [65] Weber, B. & Weber, C. (2007). Corporate venture capital as a means of radical innovation: Relational fit, social capital, and knowledge transfer. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(1), 11-35. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2007.01.002>
- [66] Wheaton, W. C. & Lewis, M. J. (2002). Urban wages and labor market agglomeration. *Journal of Urban Economics*, 51(3), 542-562. <https://doi.org/10.1006/juec.2001.2257>
- [67] Woolcock, M. & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249. <https://doi.org/10.1093/wbro/15.2.225>



**Dr. Evaristo COLOMINA-CLIMENT**

Universidad de Alicante. España. evaristo.colomina@ua.es

**Leonardo YÁÑEZ-MUÑOZ**

Universidad de Alicante. España. leon@ua.es

## **Evaluación de modelos de negocio asistida por computador**

### ***Computer-aided business model evaluation***

#### **Resumen**

El emprendimiento es un mecanismo básico de toda sociedad para modernizar su estructura económica y adaptarla a las condiciones cambiantes que impone una situación mundial inestable y compleja. Como dijo J.B. Say, el emprendedor desplaza recursos a donde son más rentables y, de esta manera, optimiza la riqueza social. Hacer mejor, más eficiente, el proceso de emprendimiento es, por ello, una tarea importante. La metodología AVIN (Análisis y Validación de Ideas de Negocio) se diseñó a los efectos de hacer más eficaz la fase de selección de ideas de negocio, tratando de reducir la proporción de fracasos en la experiencia emprendedora. En este artículo se explica cómo AVIN ha sido implementada en una aplicación informática (AVINapp), lo que hace más eficiente y estructurado el uso del método. Es importante destacar la aplicabilidad de esta herramienta también a situaciones de proyectos ya implementados y en desarrollo, con el propósito de evaluar y, en su caso, modificar y optimizar su desempeño.

#### **Palabras clave**

Modelo de negocio; metodología; viabilidad; rentabilidad; consistencia; software.

#### **Abstract**

*Entrepreneurship is a basic mechanism for nations to modernize its economic structure and adapt them to changing conditions imposed by an unstable and complex world situation. As J.B. Say said, the entrepreneur shifts resources to where they are most profitable, and thus optimizes social wealth. So, make better, more efficient, the process of entrepreneurship is of course a very important task. The AVIN methodology (Analysis and Validation Business Ideas) was designed in the aim of making more efficient the evaluation step of business ideas, trying to reduce the rate of failure in entrepreneurial experience. This article explains how AVIN has been implemented in a computer application (named AVINapp), which makes use of the method much more structured and efficient. We must emphasize the applicability of this tool to situations of projects already implemented and in development, with the purpose of evaluating and, if appropriate, modifying and optimizing its performance.*

#### **Keywords**

*Business model; methodology; feasibility; profitability; consistency; software.*

## 1. Introducción

Durante su elaboración, este trabajo se tituló provisionalmente "De Inspiración a Plan". Con ello, pretendíamos identificar los eventos inicial y final del proceso de reflexión y análisis que nos ocupa. Finalmente, hemos preferido utilizar un estilo más descriptivo en el encabezamiento, pero la idea inicial sigue siendo adecuada como hilo conductor del tema.

Inspiración significa estímulo o lucidez repentina que siente una persona y que favorece la creatividad, la búsqueda de soluciones a un problema, la concepción de ideas que permiten emprender un proyecto, etc.; un plan es un programa en el que se detalla el modo y conjunto de medios necesarios para llevar a cabo una idea. Inspiración y plan son el principio y el final, respectivamente, de la fase de diseño (previa a la de ejecución) del proceso de emprender.

Emprender en el ámbito de los negocios significa dedicar recursos de todo tipo (esencialmente, económicos y emocionales) a tratar de implementar una idea con la expectativa de que se materialice y convierta en una empresa sostenible con capacidad de crecimiento. Uno de los pioneros en enfocar la Economía como disciplina susceptible de análisis científico, Jean Baptiste Say (1767-1832) es, con alta probabilidad, el primero en hacer referencia al emprendimiento tal y como hoy lo entendemos: "*Un emprendedor desplaza recursos a donde son más rentables. Emprender significa identificar una necesidad y satisfacerla. Emprender supone crear valor y cambiar el mundo*".

El espíritu emprendedor, así entendido, es reconocido como factor positivo en la mejora del bienestar de las personas que lo sienten y tratan de aplicarlo, y de las sociedades en que desarrollan su potencial creador. El problema es que no toda idea, ni siquiera la mayoría de ellas, es susceptible de convertirse en negocio. Un sabio chino que vivió a caballo entre el siglo VI y V a.C., el Maestro Kong (su nombre latinizado es Confucio), sostenía que "*[...] en este mundo nuestro, ocho o nueve veces de cada diez las cosas van mal*".

Toda vez que han transcurrido unos 2.600 años desde el nacimiento de Confucio es razonable esperar que la proporción de resultados positivos haya mejorado en alguna medida. Esta mejora no sería, claro, resultado de conjuros más sofisticados para atraer la fortuna, ni de la inyección de dosis masivas de entusiasmo (aunque fortuna y entusiasmo sean siempre necesarios), sino de métodos más consistentes para esquematizar y analizar los problemas, y evaluar las consecuencias de las soluciones planteadas de forma realista.

En nuestro artículo anterior (Colomina y Yáñez, 2014), hacemos la descripción de una metodología que hemos denominado "Análisis y Validación de Ideas de Negocio" (en adelante, AVIN). La definimos como una herramienta de utilidad para formalizar las ideas de negocio, las cuales, por definición, son "percepciones *no formalizadas* de una oportunidad de negocio", y facilitar de este modo el análisis de su consistencia y viabilidad, así como las expectativas de su rentabilidad futura.

A diferencia de metodologías alternativas propuestas con el mismo o similar fin, AVIN, a nuestro juicio, presenta una característica que la hace más robusta y preferible a otras: propone y facilita el modelado de la idea sometida a consideración desde dos perspectivas (visualizaciones) diferentes pero complementarias.

De un lado, planteamos que la validación precisa de una modelización de las ideas de negocio en términos narrativos. Ello significa identificar y describir los elementos esenciales que deben interactuar para que el negocio funcione: propuesta de valor; segmento objetivo de clientes y mecanismos de conexión con los mismos; infraestructura de recursos, actividades y colaboradores necesaria para crear la propuesta de valor y entregarla a los clientes; y, finalmente, el "motor financiero" que sustente todo lo anterior y garantiza que la dinámica del modelo implica flujos de captación de valor por parte de sus promotores (es decir, especificación de las categorías principales de ingresos y gastos derivados del funcionamiento de los elementos anteriores).

Del otro, la metodología AVIN requiere continuar con una modelización en términos financieros. A tal efecto se debe, tomando como referencia el modelo narrativo antes descrito, elaborar un modelo financiero cuyo resultado es una proyección de la implementación de la idea de negocio a corto y a largo plazo. La proyección a corto plazo nos permite evaluar si el modelo de negocio que hemos diseñado es viable, puede sobrevivir en el mercado; la proyección a largo plazo nos dice si es rentable, esto es, si interesa realmente implementarlo.

El análisis conjunto de ambos modelos, narrativo y financiero, es a nuestro parecer un concepto muy potente que proporciona gran solidez a las conclusiones a las que se pueda llegar aplicándolo. Evidentemente, para que ello ocurra la construcción de los modelos debe ser rigurosa y fundamentada. Entendemos que AVIN se ajusta a este requisito. Al objeto de exponerlo al debate público, en el presente

artículo describimos la manera concreta en que nuestra metodología implementa el concepto mencionado.

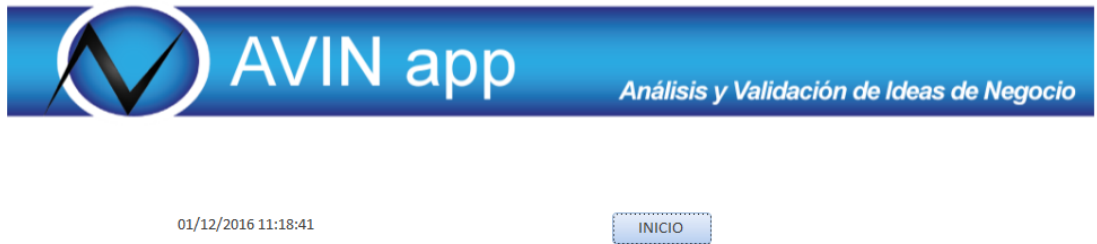
Por supuesto, somos conscientes de que el factor motivador de la experiencia emprendedora es diversa entre quienes la afrontan. En efecto, en unos casos el factor impulsor es la oportunidad y en otros es la necesidad (ausencia de alternativas de empleo y, por lo tanto, de rentas). Bueno, a los efectos de determinar si el proyecto emprendedor tiene o no perspectivas de éxito esta cuestión es secundaria: obviamente, deseamos el mejor resultado a las iniciativas de personas necesitadas de soluciones para encontrar un lugar cómodo en la sociedad, pero la motivación es irrelevante respecto a las posibilidades de llevar adelante una iniciativa.

En el siguiente epígrafe explicamos en sus características generales la aplicación informática AVINapp, como implementación computacional de la metodología AVIN. A continuación, en el epígrafe 3, se explica el contenido y modo de utilización del módulo narrativo; el epígrafe 4 se refiere a la operativa del módulo numérico. En el epígrafe 5 proponemos el encaje de AVIN en el contexto general del proceso de emprendimiento, señalando específicamente los inputs requeridos por la metodología y el procesamiento al que el resultado de AVIN entendemos debe ser sometido para una experiencia emprendedora exitosa; finalmente, el epígrafe 6 trata de cómo es AVIN aplicado y difundido en la práctica, en el marco de iniciativas de fomento del emprendimiento y mediante el formato de cursos-taller de duración variable.

## 2. El método AVIN implementado: AVINapp

Para hacer operativa la idea del doble chequeo (narrativo y numérico) hemos desarrollado una aplicación informática que hemos denominado "AVINapp".

Figura 1. Pantalla inicial de AVINapp



Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

AVINapp se ha construido utilizando la herramienta ACCES de Microsoft, que a su vez forma parte del conjunto de herramientas de productividad "Microsoft Office", e implementa la metodología AVIN para la evaluación de ideas de negocio. Como decíamos al principio de este apartado, AVIN implica exigir que el análisis de las ideas de negocio se efectúe mediante un doble modelado: el narrativo, que consiste en describir los elementos esenciales constitutivos del mecanismo (digamos, empresa) que suponen hará operativa la idea de negocio; y el numérico, que traduce los elementos identificados en la fase anterior a categorías de carácter financiero, y las estructura en modelos contable-financieros adecuados para un análisis cuantitativo.

El concepto básico de la metodología AVIN es que sólo esa doble validación asegura que, probablemente, estamos ante un "buen plan", requisito imprescindible para que una idea de negocio merezca los esfuerzos necesarios para implementarla. Un buen plan no es uno en el que alguien gana, es un plan en el que nadie siente haber perdido. Si validamos una idea sólo en una perspectiva narrativa es posible que la iniciativa tenga sentido desde el punto de vista del consumidor, puesto que esa validación significaría que la propuesta de valor efectivamente va a aportar valor a un determinado segmento de consumidores, pero no queda claro si, a cambio, el emprendedor va a capturar valor y obtener beneficios. Por otra parte, una validación que se base exclusivamente en el modelo financiero también es deficiente, pues serviría tan solo para presentar expectativas de beneficios, sin justificar de un modo consistente porqué esas expectativas van a cumplirse (para que se cumplan debe haber consumidores satisfechos dispuestos a cumplir las previsiones de ingresos).

En definitiva, el doble chequeo que plantea AVIN sirve para evaluar si estamos ante un buen plan en el sentido en que hemos definido antes este concepto: una idea que, desarrollada, proporcionará valor a

los consumidores y permitirá obtener beneficios a los emprendedores (una situación "gana-gana" [win-win], en terminología de la Teoría de Juegos).

En consecuencia, y dada la estructura descrita, AVINapp es una aplicación que consiste en dos módulos principales bien diferenciados, que implementan diversas técnicas orientadas a facilitar y automatizar hasta donde es posible el análisis y elaboración de los dos tipos de modelos. El menú principal de AVINapp, por tanto, da acceso a estos módulos. Además, incluye otras dos opciones: una, denominada "documentación", lleva a un conjunto de textos relacionados con la metodología y su práctica, como el manual de usuario de la aplicación; la otra, "copiar proyecto/empresa", permite trabajar sobre un proyecto ya elaborado, modificando elementos de uno y otro modelo, sin perder la información previa. Nos pareció una opción interesante pues permite mantener, y visualizar cuando se quiera, un histórico de versiones de un proyecto.

**Figura 2. Menú principal de AVINapp**



Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Es de resaltar que, debido a las distintas naturalezas del tipo de modelos que queremos construir, el enfoque del tratamiento y procesado de las entradas y salidas de cada uno de los módulos es diferente: en el módulo narrativo la orientación es a facilitar la estructura y organización de la información e ideas que el usuario suministra, al objeto de permitir su visualización y reformulación de forma sencilla; en el módulo numérico, el enfoque es de soporte al cálculo y la simulación de resultados a partir de unas previsiones iniciales, y posteriores iteraciones para determinar el modo de recuperación de la inversión.

En los dos epígrafes siguientes describimos las funcionalidades implementadas en cada módulo; esto es, la manera en que hemos seleccionado y traducido diferentes técnicas de modelación.

### 3. El modelo narrativo: ¿suena bien?

La finalidad de elaborar el modelo narrativo es la verificación de que es posible expresar la idea de negocio examinada de manera consistente. La consistencia es atributo de los conjuntos que muestran trabazón, coherencia entre los elementos que lo conforman; a su vez, la coherencia entre diferentes elementos significa conexión, relación o unión de unas cosas con otras. Algo coherente es aquello que resulta lógico y consecuente respecto de un antecedente. Es cuando se cumple esta condición cuando decimos que el modelo de negocio "suena bien".

A los efectos de disponer de un módulo narrativo potente, que nos permita un análisis profundo del modelo de negocio desde esa perspectiva, hemos implementado en el mismo diversas técnicas que entendemos que de forma combinada permiten plasmarlo y refinarlo. En concreto, hemos incluido el "lienzo de propuesta de valor" [value proposition canvas] planteado por Osterwalder; Pigneur; Bernarda; Smith (2014); el "lienzo de modelo de negocio" [business model canvas], de Osterwalder y Pigneur (2010); la "matriz ERIC" [ERRC grid] de Kim y Mauborgne (2005), y el "análisis DAFO" [SWOT analysis] desarrollado por varios autores, entre ellos Berenson y Levine (1989). El menú de entrada del módulo narrativa da acceso a todas estas opciones (figura 3).

Figura 3. Menú de entrada al módulo narrativo



Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

La técnica básica para la representación del modelo desde una perspectiva narrativa es el "lienzo de modelo de negocio". De hecho, desde su presentación por Osterwalder y Pigneur en 2010 se ha convertido en una herramienta de uso generalizado, casi un estándar, en la descripción de los modelos de negocio, debido a que combina una gran sencillez conceptual y una poderosa capacidad de visualización del modelo completo. Como probablemente ya es sabido, el lienzo de modelo de negocio es una técnica que propone condensar los elementos esenciales constitutivos de un modelo de negocio en un gráfico (un rectángulo) en el que se delimitan nueve espacios denominados bloques de diseño. En su conjunto, estos bloques de diseño en efecto son capaces de contestar las preguntas básicas que todo modelo de negocio ha de responder: uno de ellos, "propuesta de valor", requiere explicar el contenido/objeto del modelo, es decir, qué es lo que se considera será deseable para un conjunto de consumidores hasta el punto que los mismos sacrificarán una parte de su renta para obtenerlo; otros tres ("segmento de consumidores", "relaciones con los clientes" y "canales de distribución") sirven para describir quién es el destinatario de la propuesta de valor, así como los mecanismos específicos de conexión con los consumidores tanto a los efectos de facilitar la información, promoción y, en su caso, entrega de productos y servicios como para interactuar con ellos; tres bloques más ("actividades clave", "recursos clave" y "red de colaboradores") nos permiten dejar constancia de los principales elementos de infraestructura que se consideran necesarios para crear y distribuir la propuesta de valor, es decir, cómo se piensa implementar el modelo; finalmente, dos bloques más ("estructura de costes" y "fuentes de ingresos") plantean la descripción de las principales categorías financieras corrientes que determinarán el resultado de la operativa normal del modelo, o sea, cuánto beneficio generará el modelo en funcionamiento.

Figura 4. Lienzo de modelo de negocio

MODELO NEGOCIO				
EL BURRITO VACILÓN 2017				
Conexión		Informe		
<b>8 Colaboradores - Partners</b> ? <ul style="list-style-type: none"> <li>BARES Y RESTAURANTES</li> <li>COMERCIO EN GENERAL</li> <li>TIENDAS ESPECIALIZADAS</li> <li>PROVEEDORES A LA FABRICACIÓN</li> <li>PROVEEDORES OTROS PRODUCTOS</li> <li>ASOCIACIONES</li> </ul>	<b>7 Actividades clave</b> ? <ul style="list-style-type: none"> <li>ELABORACIÓN DE LA CERVEZA</li> <li>DISTRIBUCIÓN</li> <li>GESTIÓN COMERCIAL</li> <li>PROMOCIÓN</li> </ul> <b>6 Recursos clave</b> ? <ul style="list-style-type: none"> <li>FISICOS: FABRICA, ...</li> <li>INTELECTUALES: RECETAS, KNOW-HOW, ...</li> <li>HUMANOS: MAESTRO CERVECERO, ...</li> <li>FINANCIEROS: CAPITAL INICIAL, ...</li> </ul>	<b>2 Oferta (Propuesta de val</b> ? <ul style="list-style-type: none"> <li>CERVEZA ARTESANA DE ALTA CALIDAD</li> <li>CLUB DE LA CERVEZA "BURRITO VACILÓN"</li> <li>CURSOS Y CATAS DE CERVEZA</li> <li>OTROS PRODUCTOS GOURMET</li> </ul>	<b>4 Relaciones con clientes</b> ? <ul style="list-style-type: none"> <li>PERSONALIZADA: MEDIANTE PERSONAL</li> <li>ONLINE: SITIO WEB CON INTERACCIÓN</li> <li>A TRAVÉS DE EVENTOS</li> </ul> <b>3 Canales distribución y con</b> ? <ul style="list-style-type: none"> <li>AJENOS: RESTAURANTES Y MINORISTAS</li> <li>PROPIOS: TIENDA EN FÁBRICA</li> <li>SITIO WEB</li> </ul>	<b>1 Segmento de clientes</b> ? <ul style="list-style-type: none"> <li>PERSONAS DE 25 A 50 AÑOS</li> <li>NIVEL DE RENTA ALTO Y MEDIO-ALTO</li> <li>PREFERENCIA POR PRODUCTOS GOURMET</li> </ul>
<b>9 Estructura de costes</b> ? <ul style="list-style-type: none"> <li>OPERATIVOS</li> <li>DISTRIBUCIÓN</li> <li>GASTOS DE PERSONAL</li> <li>MARKETING</li> <li>SUMINISTROS</li> <li>FIJOS DE ESTRUCTURA</li> </ul>	<b>5 Flujos de ingresos</b> ? <ul style="list-style-type: none"> <li>VENTA DE CERVEZA PROPIA</li> <li>VENTA DE ARTÍCULOS DE MERCHANDISING</li> <li>VENTA DE OTROS PRODUCTOS GOURMET</li> <li>CUOTAS POR ADMISIÓN EN CURSOS Y CATAS</li> </ul>			

Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Como vemos, la sencillez conceptual a la que nos referimos antes deriva de que, de forma muy sintética, completar el lienzo significa responder las cuestiones importantes que toda propuesta de modelo de negocio nos suscita: objeto del mismo, destinatario, infraestructura y esquema financiero subyacente. Por otra parte, el diseño del lienzo permite examinar conjuntamente todos los elementos, como nos muestra la figura 4, en la que ofrecemos una captura de pantalla de AVINapp con el lienzo correspondiente a un caso de ejemplo. Es a este aspecto al que hacemos alusión al hablar de poderosa capacidad de visualización del modelo completo.

Una vez organizados los bloques e introducidas unas primeras hipótesis de la composición de los mismos, podemos indagar en la posibilidad de darle robustez al modelo enfatizando algún aspecto por el que podría destacar. Por ejemplo, podemos intentar el diseño de modelos basados en la eficacia (bloques de infraestructura), basados en la percepción de valor (cliente/relación/canal), basados en fidelidad (relación/canal), etc.

Para facilitar al usuario una reflexión más informada y sofisticada a la hora de completar y revisar el lienzo de modelo de negocio hemos integrado, como ya se ha dicho, otras técnicas y herramientas. En primer lugar, el lienzo de propuesta de valor. Inspirado en el concepto "job-to-be-done" planteado por Johnson; Christensen y Kagerman (2008), es formalizado por Osterwalder; Pigneur; Bernarda; Smith (2014). Esencialmente, consiste en una profundización en dos de los bloques de diseño del lienzo de modelo de negocio ("propuesta de valor" y "segmento de clientes") orientada a refinar la definición de ambos (figura 5). El concepto "job-to-be-done" implica asumir algo que debería ser obvio: ningún consumidor adquiere productos o servicios por sí mismo, sino como medio para resolver un problema o satisfacer un deseo. Así pues, el modelo de negocio será mucho más acertado si comprendemos, además de quién es el destinatario de la propuesta de valor, para qué la necesita.



Figura 5. Lienzo de propuesta de valor

MAPA DE VALOR		PERFIL DEL CLIENTE	
<b>4 Productos y servicios</b> CERVEZA ARTESANA DE MÁXIMA CALIDAD A BUEN PRECIO COMPLEMENTOS DE MARCA PERTENENCIA AL CLUB "BURRITO VACILÓN"	<b>5 Eliminador de frustraciones</b> SABOR EXQUISITO DE CERVEZA ARTESANAL, SIN EXCESO DE GRADOS PRECIO ACCESIBLE	<b>2 Frustraciones</b> CALIDAD MEDIOCRE DE LAS CERVEZAS INDUSTRIALES PRECIO ALTO DE LAS ALTERNATIVAS ARTESANAS	<b>1 Tareas del cliente</b> AUTOIDENTIFICACIÓN COMO PERSONA DE GUSTOS REFINADOS CONOCIMIENTO DEL MUNDO Y LA CULTURA DE LA CERVEZA DISFRUTAR DE UNA CERVEZA SABROSA Y EXCLUSIVA
<b>6 Generador de ganancias</b> MARCA AMPLIA: VARIADO MERCHANDISING ASOCIADO BUENA DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO AMPLIO SUMINISTRO DE INFORMACIÓN GOURMET	<b>3 Ganancias</b> PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS A LA CERVEZA INFORMACIÓN SOBRE MARIDAJES CON OTROS PRODUCTOS		

Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

El lienzo de propuesta de valor ayuda a organizar la reflexión del usuario en torno a esta cuestión, requiriendo identificar, con respecto al segmento de clientes, cuales son los defectos de las actuales soluciones a las que los consumidores acceden en la actualidad ("frustraciones") así como características que no están presentes ahora y mejorarían la experiencia de consumo ("ganancias"); en paralelo, respecto a la propuesta de valor, se requiere describir funcionalidades de ésta que solucionan defectos actuales ("eliminador de frustraciones") y las que aportan características que no existen y que se percibirán como positivas ("generador de ganancias"). El uso de este lienzo pensamos que ayuda a afinar en la definición de los bloques del lienzo de modelo de negocio implicados.

Figura 6. Matriz ERIC

Matriz ERIC	
<b>Eliminar</b> * GASTOS PROMOCIONALES CLÁSICOS	<b>Incrementar</b> * COMUNICACIÓN OFFLINE (PROMOCIONES EN DISTRIBUIDORES) * COMUNICACIÓN ONLINE (PÁGINA WEB INFORMATIVA) * ALIANZAS CON EMPRESAS DE PRODUCTOS GOURMET
<b>Reducir</b> * GAMA DE PRODUCTOS (TIPOS DE CERVEZAS)	<b>Crear</b> * AMPLIO MERCHANDISING * ACTIVIDADES CULTURALES * VENTAS CRUZADAS CON OTROS PRODUCTOS GOURMET

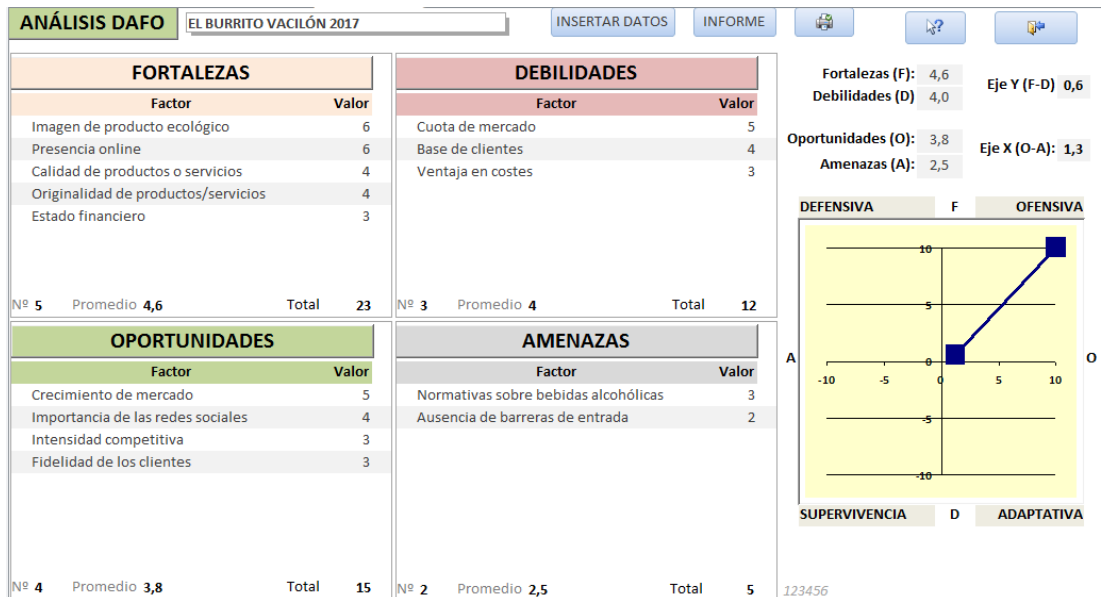
Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Otra herramienta implementada en este módulo es la matriz ERIC (siglas de Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear). Forma parte de las técnicas de organización de la reflexión propuestas por Kim y Mauborgne (2005) en su Estrategia del Océano Azul [Blue Ocean Strategy] que también ha logrado un considerable éxito

como metodología para la identificación de posibilidades de diferenciación en entornos muy competitivos, océanos rojos en la terminología de los autores. Se trata (ver figura 6) de una matriz de dos por dos que facilita el análisis de posibles modificaciones en las variables que determinan la magnitud del valor ofrecido y entregado a los clientes. La idea es que para poder presentar una propuesta de valor diferenciada y más atractiva que la de los competidores, sin que los incrementos de costes de nuevos atributos de valor hagan inviable el modelo de negocio, hay que identificar simultáneamente variables que puedan ser reducidas o eliminadas sin que la magnitud final de valor percibido por los clientes disminuya (incluso, para que aumente).

También hemos incorporado un módulo para facilitar la realización de un análisis DAFO, a fin de que en el diseño del modelo se consideren aspectos estratégicos. Entendemos que ello colabora a que el diseño final sea así más robusto.

Figura 7. Análisis DAFO



Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Finalmente, hemos implementado otras dos funcionalidades orientadas a enlazar el análisis narrativo con el numérico-financiero. La primera, que hemos denominado "coordinación numérica", consiste en una plantilla que se alimenta automáticamente de elementos en función de que, cada vez que incluimos una nota en el lienzo de modelo de negocio, tenemos la opción de confirmar que lo reflejado en dicha nota tiene repercusión financiera. En este caso, en el momento en que la nota es almacenada el título de la nota queda registrado en la plantilla de "coordinación numérica", a la izquierda de la misma (figura 8), para su ulterior asignación. Posteriormente decidimos qué tipo de repercusión financiera se atribuye al elemento marcado: coste corriente, ingreso corriente, operación de inversión o de financiación. El resultado es una matriz dos por dos, a la derecha de la plantilla, en la que aparecen cuatro categorías de conceptos que deberán tener reflejo en el modelo financiero para asegurar que la modelización narrativa es consistente con la numérica. Un sistema de chequeo en esta matriz sirve para registrar el modo en que la traducción al modelo numérico se ha realizado. En definitiva, el objetivo es verificar que las dos modelizaciones se refieren a la misma entidad, si bien con lenguajes de representación diferentes.

Figura 8. Coordinación numérica

COORDINACIÓN		EL BURRITO VACILÓN 2017		Actualizar	Informe	?	?
NOTAS SIN CLASIFICAR:							
Titulo		Conexión		<b>Gastos corrientes</b>		<b>Ingresos corrientes</b>	
				Titulo		Titulo	
				R		R	
				* OPERATIVOS		* VENTA DE CERVEZA PROPIA	
				* DISTRIBUCIÓN		* VENTA DE ARTÍCULOS DE MERCHANDISING	
				* GASTOS DE PERSONAL		* VENTA DE OTROS PRODUCTOS GOURMET	
				* MARKETING		* CUOTAS POR ADMISIÓN EN CURSOS Y CATAS	
				* SUMINISTROS		*	
				* FIJOS DE ESTRUCTURA		*	
				*		*	
				<b>Inversiones requeridas</b>		<b>Financiación requerida</b>	
				Titulo		Titulo	
				R		R	
				* FISICOS: FABRICA, ...		* FINANCIEROS: CAPITAL INICIAL, ...	
				* INTELECTUALES: RECETAS, KNOW-HOW, ...		*	
				*		*	

Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Por último, la funcionalidad "primeras cifras" sirve para, con anterioridad a profundizar en el módulo numérico en los temas de viabilidad y rentabilidad, hacer un cálculo básico de los condicionantes económicos del diseño realizado. Obviamente, si estas primeras cifras no son creíbles no tiene sentido seguir adelante y es preferible revisar el modelo.

Figura 9. Primeras cifras

PRIMERAS CIFRAS		EL BURRITO VACILÓN 2017		Actualizar	?	?	
123456							Costes Fijos Op. Desemb. 60.000
							Costes Fijos Op. No desemb. 40.000
							Pagos Financieros 25.000
							Objetivo BAIT 50.000
Linea	% Margen	Ventas	Coste Ventas	% Variab.	Coste Variable	Margen Bruto	
fabricación cerveza	40,00%	200.000	120.000	30,00%	60.000 €	20.000	
tienda	50,00%	300.000	150.000	35,00%	105.000 €	45.000	
talleres, cursos	60,00%	90.000	36.000	12,00%	10.800 €	43.200	
*	0,00%	0		0,00%			
		51,86%	590.000	306.000	29,80%	175.800	108.200
RENTABILIDAD				LIQUIDEZ			
Objetivo BAIT 50.000				COBROS PAGOS			
Ventas	590.000		590.000	590.000		Ventas	
Costes Variables	481.800	81,66%	481.800		481.800	Costes Variables	
Margen Bruto	108.200	18,34%	108.200			Costes Fijos Op. Desembolsables	60.000
Costes Fijos Op. Desembolsables	60.000		60.000				
Costes Fijos Op. No desembolsables	40.000		40.000				
BAIT (Beneficio Operativo)	8.200		8.200				
				590.000	541.800	Total	
				48.200		Variación Tesorería	
					25.000	Pagos Financieros	
				23.200		Variación Tesorería con pagos financieros	
Umbral de rentabilidad	545.287						
Ventas para Objetivo BAIT	817.930						
Costes Fijos Op. Máximos para Obj. BAIT	58.200		58.200				
Punto Critico de Tesorería	327.172						
Apalancamiento Operativo	13,20		13,20				

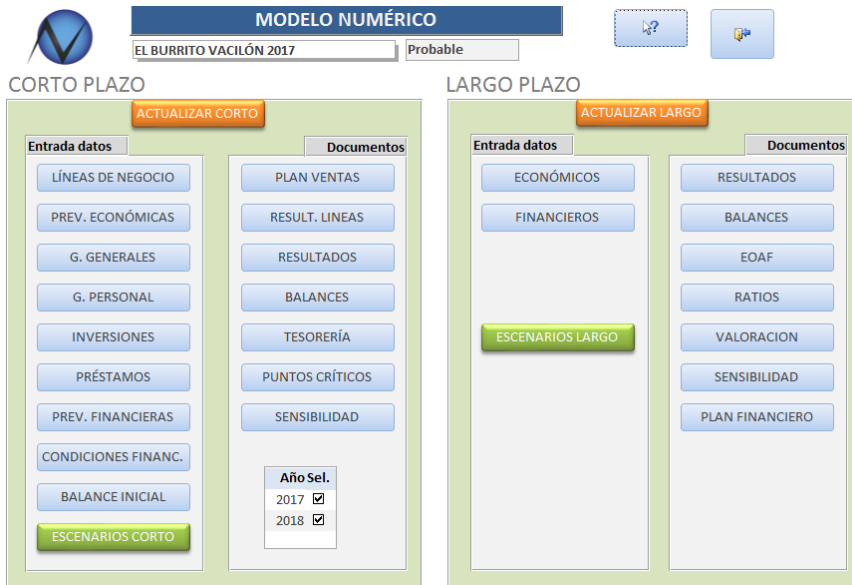
Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

#### 4. El modelo numérico: ¿es viable y rentable?

Dicho de un asunto (un negocio, por ejemplo), ser viable significa que, por sus circunstancias, tiene posibilidades de poderse llevar a cabo; otra acepción de viable es "camino por el que se puede transitar". La rentabilidad, por otra parte, se define como la relación positiva entre los beneficios que proporcionan una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho.

El módulo numérico (menú principal, figura 10) ha sido diseñado para evaluar, a partir de las previsiones del usuario, las expectativas de viabilidad y rentabilidad de una manera guiada. Se requiere entonces al usuario introducir un conjunto no muy extenso de datos de entrada al objeto de alimentar un conjunto de simuladores de resultados que hemos diseñado a partir de varias aportaciones, por ejemplo la de Tjia (2009), al objeto de automatizar en la medida de lo posible el cálculo necesario para obtener retroalimentación sobre las perspectivas de funcionamiento del modelo de negocio en el ámbito financiero.

**Figura 10. Menú principal del módulo numérico**



Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Como podemos observar en la figura 10, entendemos que es necesario diferenciar el corto del largo plazo. En efecto, el corto plazo es el terreno de estudio de la viabilidad, en tanto el largo plazo es el ámbito en el que abordar la rentabilidad. La diferencia no sólo tiene que ver con la variable a estudiar, también con la fiabilidad de las previsiones que manejamos. Obviamente, cuanto más lejano es el horizonte de la previsión la incertidumbre respecto a su valor se acrecienta.

Por este motivo es por el que el análisis en el corto plazo se plantea como mucho más detallado. Además, aprovechamos las pantallas de introducción de datos de corto plazo para introducir parámetros generales del modelo, que se integran en las fórmulas utilizadas a largo plazo.

La mecánica de uso del módulo numérico es la siguiente: cada opción del menú general del módulo conduce a pantallas de introducción de información o visualización de resultados. En lo que se refiere a las primeras (introducción de información) AVINapp se organiza de la manera siguiente: primero se accede a la entrada de los conceptos financieros que se van a utilizar en el modelo (figura 11) y después, en una pantalla vinculada, se introducen las previsiones relativas a cada concepto (figura 12). Así se procede en cada una de las opciones del menú, en el entendido de que el contenido de la plantilla "coordinación numérica" antes descrita es debidamente recogido.

Figura 11. Entrada de categorías financieras

**ACTIVIDADES - LÍNEAS DE NEGOCIO**

EL BURRITO VACILÓN 2017

Actividad	Descripción
FÁBRICA DE CERVEZA	Producción
TIENDA	Comercialización
CLUB	Servicios

**COSTES VARIABLES**

Coste Variable	Descripción
Incentivos empleados	Complemento retributivo vinculado a ventas
Comisiones	
Portes	
Gastos de cobro	

**CONDICIONES FINANCIERAS**

EL BURRITO VACILÓN 2017

Probable 2017

Interés Póliza Crédito (%)	6,00%
Interés Excedentes Tesorería (%)	0,00%
Política de Tesorería (%)	4,00%
Sobre Ventas	
Impuesto Sociedades (%)	25,00%
Objetivo Beneficio Operativo	50.000

**GASTOS GENERALES**

EL BURRITO VACILÓN 2017

PREVISIONES

Gasto	Descripción
Alquileres	
Seguros	
Suministros	
Comunicaciones	
Promoción Fab. Cerveza	
Promoción Tienda	
Promoción cursos club	
Otros	

**GASTOS DEL PERSONAL**

EL BURRITO VACILÓN 2017

PREVISIONES

Cargo / puesto	Descripción
Gerente	
Maestro cervecero	
Empleado	

Fuente: capturas de pantalla aplicación AVINapp.

Figura 12. Previsiones

**LÍNEAS - PREVISIONES**

EL BURRITO VACILÓN 2017

ACTUALIZAR

Probable 2017

1 Línea FÁBRICA DE CERVEZA

Mes	Ventas	Compras	Producción
Enero	12.000	11.100	10.950
Febrero	18.000	14.800	14.600
Marzo	30.000	18.500	18.250
Abril	36.000	22.200	21.900
Mayo	42.000	25.900	25.550
Junio	48.000	29.600	29.200
Julio	54.000	33.300	32.850
Agosto	60.000	37.000	36.500
Septiembre	66.000	40.700	40.150
Octubre	72.000	44.400	43.800
Noviembre	78.000	48.100	47.450
Diciembre	84.000	44.400	43.800
TOTAL	600.000	370.000	365.000

**COSTES FABRICACIÓN**

Ventas Brutas Base	600.000				
Inc. Base	0,00%	Dto_Com	0,00	Distribución	Cobro
Ventas Brutas	600.000	Ventas_Netas	600.000	Dem. Cerveza1	Dem. Cerveza1
Coste de Ventas	360.000	Distribución		lano Obra Direc	Pago M.O.D.
Produccion	365.000	Prod. Cerveza1		0	1 mes
Consumo	365.000	Distribución			Var. Mat. Prima
Compras	370.000	Prod. Cerveza1		1 mes	5.000

**COSTES VARIABLES**

Coste Variable	% Coste	Pago	Coste Variable
Incentivos empleados	5,00%	3 meses	30.000
Comisiones	10,00%	3 meses	60.000
Portes	3,00%	1 mes	18.000
Gastos de cobro	3,00%	1 mes	18.000
			126.000

**COSTES FIJOS LÍNEA**

GASTO FIJO ASIGNADO A LÍNEA	Importe Anual
Promoción Fab. Cerveza	10.000
	10.000

**SUELDOS LÍNEA** 24.000

**SEG. SOCIAL** 7.200

**AMORTIZACIONES** 17.500

Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Una vez recorridas todas las opciones de introducción de datos, y actualizados éstos, AVINapp facilita la visualización de consecuencias de las previsiones. De las visualizaciones posibles, es especialmente importante la que presenta la figura 13. Se trata de la posición de tesorería derivada de las previsiones introducidas:

Aquí vemos, numérica y gráficamente, las necesidades de financiación del proyecto analizado en una perspectiva temporal y según las previsiones que se han introducido. En definitiva, y de cara al análisis de viabilidad, es la información más relevante que podemos examinar. En la figura 13 el proyecto estudiado presenta, durante once meses, un excedente de tesorería que llega a ser de unos 62.000 euros y muestra que el modelo no presenta problemas de liquidez y por tanto es viable, a corto plazo. En cambio, en el caso de que señalase un déficit de tesorería importante la cuestión a plantearse (en un caso real similar) sería si es factible conseguir la financiación requerida. Si es factible, y en el análisis a largo plazo concluimos

que el negocio es rentable, la idea es buena; si, por el contrario, no hay modo de cubrir esa carencia de tesorería, mejor reformular el modelo de negocio o abandonarlo.

**Figura 13. Posición de Tesorería**



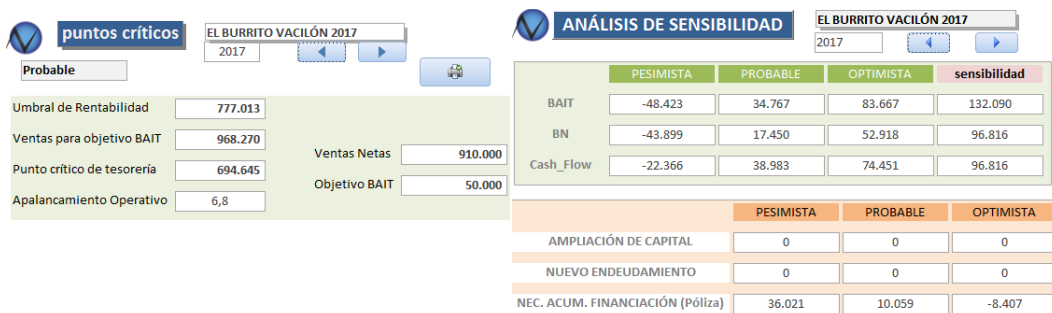
Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Este análisis es, pues, fundamental en la determinación de la viabilidad del modelo. Y, por lo tanto, en la consideración de modelo validado o que requiere revisión. En todo caso, AVINapp proporciona otros resultados relevantes para una posible reformulación o refinamiento (determinación de puntos críticos y análisis de sensibilidad), como vemos a continuación:

En el largo plazo, la cuestión relevante es la rentabilidad. Esto es lógico; de entrada, importa que el proyecto sea viable, pueda sobrevivir, pero a largo plazo lo que importa es que sea interesante, rentable.

La entrada de datos en el bloque de análisis a largo plazo es menos minuciosa; esto no es una carencia de calidad de AVINapp sino un hecho coherente con que el largo plazo, salvo giros radicales en el modelo (que, en todo caso, es posible simular en AVINapp), es una prolongación de la dinámica establecida a corto plazo.

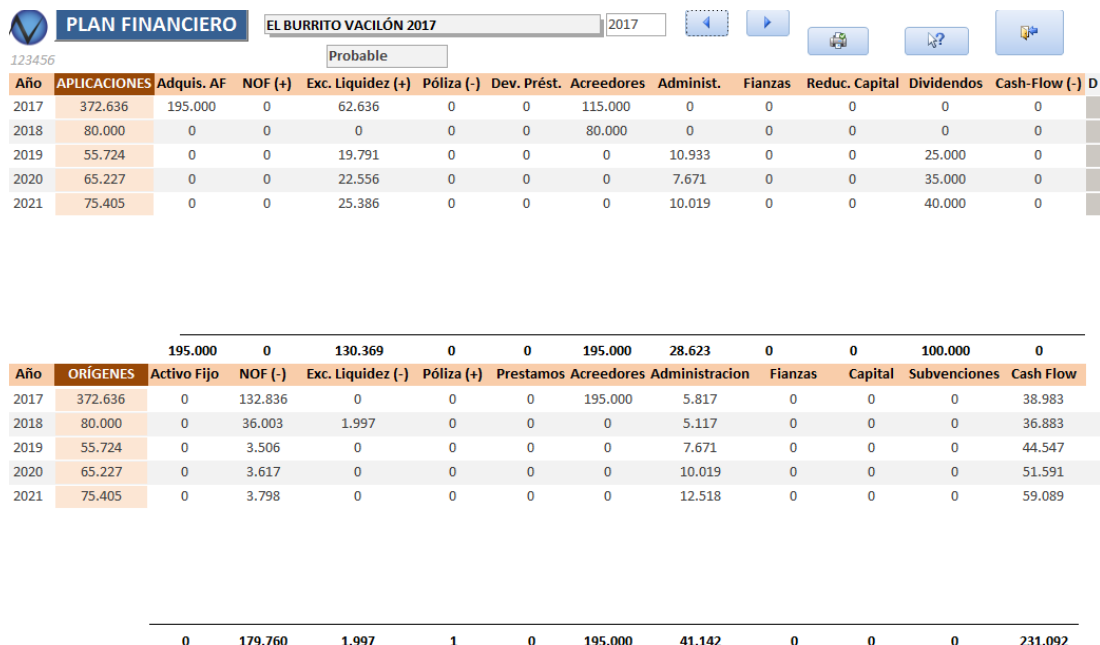
Figura 14. Puntos críticos (izquierda) y Análisis de sensibilidad.



Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

El énfasis del análisis en el largo plazo está en trabajar con el Plan Financiero (figura 15). La introducción de las hipótesis del usuario para el largo plazo (por defecto, utilizamos un periodo de cinco años), en efecto, genera unas previsiones de resultados y movimientos de fondos para cada uno de los ejercicios contemplados. Pues bien, AVINapp requiere, para hacer su diseño final de modelo financiero, que el usuario explicita a través de la pantalla de Plan Financiero qué fuentes de financiación utilizará para cubrir los déficits que se puedan producir o a qué fines dedicará los superávits que puedan obtenerse. Ello ha de hacerse ejercicio a ejercicio, como es lógico puesto que las decisiones del ejercicio antecedente tienen consecuencias para el consecuente.

Figura 15. Plan Financiero

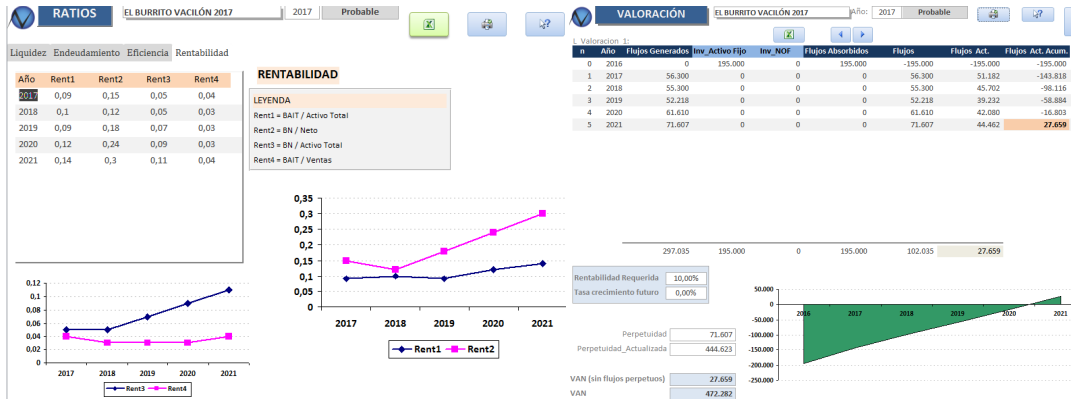


Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Una vez ajustado el Plan Financiero el modelo numérico está definido y cabe pasar a su evaluación. A tal efecto, además de los estados contables básicos (Balance de Situación y Cuenta de Resultados), AVINapp nos proporciona dos opciones de análisis complementario: una batería de ratios y una

valoración del proyecto. Con toda esta información combinada creemos que, sin duda, la evaluación de la idea de negocio está suficientemente fundamentada e informada.

**Figura 16. Análisis de Ratios y Valoración.**



Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

## 5. AVIN en el proceso general de emprendimiento: antes y después de AVINapp

El proceso de emprendimiento comprende las actividades necesarias para llegar desde la concepción de una idea de negocio hasta el arranque de una empresa que implementa un modelo de negocio derivado de dicha idea. El título inicial de este artículo, "De la Inspiración al Plan", fue elegido precisamente como referencia a este fenómeno.

La metodología AVIN (y su implementación AVINapp) es una herramienta para ayudar en el proceso de emprendimiento, concretamente en la fase de determinar si la idea de negocio que se ha generado merece ser desarrollada en un Plan de Negocio que guíe posteriormente su implementación. No es, por tanto, una herramienta que abarque por completo el proceso.

El proceso de emprendimiento ha sido estudiado en múltiples trabajos, por ejemplo en el de Moroz y Hindle (2012), en los que se han propuesto diferentes formas de subdividirlo en fases. No vamos a entrar en ese debate, no porque no sea importante sino porque es poco relevante respecto a lo que discutimos aquí. Lo que importa es que cualquiera que sea el modelo de proceso de emprendimiento que consideremos se constata que, antes y después de utilizar AVIN, el proceso requiere otras actividades.

Antes, debe existir una (o varias) idea(s) de negocio a examinar. Esto requiere actividades orientadas a ello. Hay un amplio acuerdo en que entre esas actividades conviene considerar la formación de un equipo de reflexión y la aplicación de técnicas de elaboración colectiva; el enfoque design thinking aporta herramientas muy interesantes a este respecto.

La idea de negocio, entonces, es el input de AVIN; el output es una idea modelizada y validada narrativa y numéricamente. Con ello, como ya hemos explicado, el proceso de emprendimiento no ha acabado. Esto es así porque el modelo validado es consistente, viable y rentable, sí, pero sigue siendo, por el momento, un conjunto de hipótesis más o menos plausibles que precisan de algún tipo de confirmación provisional para tener la credibilidad suficiente de cara a avanzar hacia un plan de implantación.

Es en base a esta consideración que vemos como una aportación interesante el enfoque "lean start-up" del emprendimiento, que enfatiza la necesidad de contrastar hipótesis en los momentos previos al lanzamiento de la iniciativa empresarial. Basada en los trabajos de Blank (2005), Ries (2011), Blank y Dorf (2012) y Blank (2013), entre otros, "lean start-up" ha generado diversas técnicas de cara a minimizar los costes de experimentación de hipótesis de los modelos de negocio. En nuestro artículo anterior (Colomina y Yáñez, 2014) hablamos más extensamente sobre esto. Lo que aquí importa es destacar la necesidad de que el emprendedor (individual o colectivo) considere necesaria la validación experimental de sus convecciones antes de embarcarse en una iniciativa que le supondrá sacrificios de diferentes tipos. Escribió José Ortega y Gasset, filósofo y ensayista español de la primera mitad del siglo XX, que "[...] No es uno



quién debe ser consecuente con sus ideas, sino sus ideas quienes deben ser consecuentes con la realidad".

Desde esta perspectiva, por lo demás difícilmente rechazable desde una posición de racionalidad, es lógico entonces hacer verificaciones lo más precisas que sea posible con respecto al valor e impacto real que podrá tener la propuesta de valor que se está planteando, y al menor coste que sea factible.

A estos efectos, uno de los conceptos básicos de la filosofía "*lean start-up*" nos parece especialmente valioso. Se trata del "producto mínimo viable" [*minimum viable product, MVP*], que podríamos definir como una versión básica o prototipo de la propuesta de valor definitiva, incompleto, pero con los atributos suficientes como para experimentar con clientes reales el grado de aceptación que la versión final podrá tener, así como aprender e identificar atributos que no hubieran sido considerados anteriormente. En la medida de lo posible, la idea es que esta validación experimental, no meramente reflexiva, se aplique a toda iniciativa.

En resumen, el proceso de emprendimiento arranca con la generación de una idea de negocio, continua con el análisis y validación de ésta (momento para la aplicación de la metodología AVIN), sigue con el posible contraste de hipótesis del modelo de negocio elaborado y finaliza en la elaboración de un plan de implementación de la empresa que sirva de vehículo al desarrollo del negocio.

Hemos de insistir en que el proceso de análisis y validación de AVIN asegura que cualquier idea sometida a su escrutinio con resultado positivo es una idea con serias probabilidades de éxito, pero no con garantía de ello. Esto último no es factible al tratar con un futuro, sujeto a múltiples influencias difícilmente procesadas en el proceso de modelado de la idea. Marco Poncio Catón, llamado Catón el Viejo, un político, escritor y militar romano cuya vida transcurrió entre los siglos III y II a. C. dejó escrito: "No está en la naturaleza de los mortales la capacidad de garantizarse el éxito, pero, Sempronio, nosotros haremos algo aún mejor: nos lo mereceremos". Este es el espíritu de la herramienta que proponemos: no aseguramos que de su uso derive con certeza un resultado positivo, pero sí es seguro que la posibilidad de éxito aplicándola es superior a la opción de no utilizarla.

## 6. Conclusiones

En los apartados precedentes hemos explicado cómo, desde que creamos la metodología AVIN descrita en Colomina y Yáñez (2014), hemos trabajado en la implementación de la misma en una aplicación informática, finalmente desarrollada y denominada AVINapp.

AVINapp no es ni más (ni menos) que una herramienta a disposición de emprendedores y consultores de empresa para facilitar el proceso de emprendimiento empresarial. Una herramienta, en el ámbito de la gestión de empresas, es un marco de referencia conceptual [*framework*] específicamente diseñado para ayudar a los responsables de un proyecto o negocio a resolver problemas concretos en un contexto real. Traducida a software (como es el caso de AVINapp) la usabilidad es aún mucho mayor.

Una herramienta ayuda en dos sentidos. Por una parte, facilita un enfoque estructurado para abordar el problema y asegura que, con su uso, los aspectos importantes del asunto son tratados, al tiempo que se organiza la información y el trabajo es priorizado; por otra, si la herramienta es visual, clarifica las ideas más complejas con imágenes.

AVINapp es una herramienta, en el sentido en que hemos descrito, que sirve para abordar el momento crítico de un proceso de emprendimiento en el que hay que decidir si una determinada idea debe ser o no tomada en consideración para esforzarse en llevarla adelante. A tal fin, proporciona soporte a las tareas de diseñar un modelo de negocio de la misma en dos perspectivas o capas: una narrativa y otra numérica o financiera, de modo que ambas representen la misma entidad.

La lógica de este doble chequeo de una idea ya se explicó en Magretta (2002) y así lo hicimos constar en Colomina y Yáñez (2014): el modelo narrativo describe la idea en sus elementos constitutivos básicos y las relaciones entre ellos; el modelo numérico hace la idea comprensible financieramente y, por lo tanto, medible. En conjunto, como ya hemos dicho, el análisis paralelo de ambas capas permite evaluar la idea en cuanto a su verosimilitud y a sus expectativas económicas.

Usando un argumento analógico, podríamos entender el modelo narrativo como el plano o croquis de una instalación a construir; el modelo numérico, en este contexto, sería el presupuesto de dicha instalación. Si el plano incluye elementos disponibles significa que es posible construirla; si el presupuesto es coherente significa que se puede financiar. Es por esto que consideramos que la fortaleza de nuestra metodología es la comprensión (e implementación) del doble chequeo en la evaluación de ideas de negocio.

Abundando en esta cuestión, es inquietante una tendencia algo extremista en "lean start-up" que considera el análisis financiero secundario, cuando no irrelevante. Llegar, en fin, a la conclusión de que si la idea es buena en el sentido de que crea valor los beneficios llegarán sin más, por añadidura. Esto, pensamos, no es una buena idea. Crear valor es importante, pero capturarlo para poder seguir funcionando también lo es. De lo contrario, el plan no funciona. Joan Magretta lo explica en el artículo varias veces citado:

Los modelos de negocio son] relatos que explican cómo funcionan las empresas. Un buen modelo de negocio contesta los viejos interrogantes planteados por Peter Drucker: ¿quién es el cliente?, ¿cuál es el valor que recibe el cliente? También responde las cuestiones fundamentales que todo directivo debe preguntar: ¿cómo ganamos dinero en este negocio?, ¿cuál es la lógica subyacente que explica cómo podemos entregar valor a los clientes a un coste adecuado? (2002: 90).

Desde nuestro punto de vista la cuestión es la siguiente: si no trabajamos en paralelo con los modelos narrativo y financiero nos enfrentamos a la posibilidad de que, atendiendo sólo a la perspectiva narrativa, nos dejemos llevar por la fantasía; si la referencia es sólo la perspectiva financiera, podemos dejarnos llevar por soluciones contables creativas sin base real.

## 7. Referencias bibliográficas

- [1] Berenson, M. & Levine, D. (1989). *Basic Business Statistics: Concepts and Applications*. Boston: Prentice Hall.
- [2] Blank, S. (2005). *The Four steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Pescadero, California: K&S Ranch Press.
- [3] Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. Pescadero, California: K&S Ranch Press.
- [4] Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 61-67.
- [5] Colomina, E. y Yáñez, L. (2014). Herramientas para el Análisis y Validación de Ideas de Negocio. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 105-123. Disponible en <https://goo.gl/ZPydwJ>
- [6] Johnson, M. W.; Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68. Disponible en <https://goo.gl/Cxrfj>
- [7] Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- [8] Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-93. Disponible en <https://goo.gl/0s6IEB>
- [9] Moroz, P. W. & Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 781-818. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00452.x>
- [10] Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- [11] Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G. et al. (2014). *Value Proposition Design*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- [12] Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Books.
- [13] Tjia, J. S. (2009). *Building Financial Models: The Complete Guide to Designing, Building and Applying Projection Models*. Londres: McGraw-Hill Education-Europe.



**Giancarlo FEDELI**

Glasgow Caledonian University, United Kingdom. giancarlo.fedeli@gcu.ac.uk

## **ICTs, disruptive forces and the production paradox in tourism: Present and future issues in the Visitor Attraction sector**

### **TIC, fuerzas disruptivas y la paradoja de producción en turismo: Temas presentes y futuros en el sector de atracción**

#### **Abstract**

Visitor Attractions (VAs) represent a fundamental element of the tourism landscape. The emergence and integration of Information and Communication Technologies (ICTs) in VAs have not only impacted the modus operandi of individual operators but also transformed how the entire sector is distributed and its product consumed. However, the ICT contribution to the sector remains blurred as a concept, which hinders both practical and theoretical implications. This essay analyses the most current literature to illustrate the impact of ICTs in VAs by introducing the concept of *ICT productivity paradox* in tourism and sheds light on current related trends. This is followed by a brief discussion which lays out future technological implications for the sector. The essay further draws attention to the great need for research to inform Visitor Attractions researchers and managers.

#### **Keywords**

Disruptive technology; ICTs; ICT Paradox; Tourism; Visitor Attractions.

#### **Resumen**

*Las atracciones turísticas (ATs) representan un elemento fundamental en turismo. La aparición e integración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las ATs no solo ha afectado al modus operandi de los operadores, sino que también ha transformado cómo se distribuye la totalidad del sector y su producto consumido. Sin embargo, la contribución de las TIC para el sector sigue siendo borrosa como concepto, obstaculizando las implicaciones prácticas y teóricas. Este ensayo ilustra el impacto de las TIC en las ATs introduciendo el concepto de paradoja de producción de las TIC en turismo, y arroja luz sobre las tendencias relacionadas. A esto le sigue una breve discusión que establece futuras implicaciones tecnológicas para el sector. El ensayo, más allá de ello, resalta la gran necesidad que tiene la investigación de informar a los gerentes e investigadores sobre las atracciones turísticas.*

#### **Palabras clave**

*Atracciones turísticas; Tecnologías disruptivas; Turismo; TIC; Paradoja de TIC.*

## 1. Tourism and Visitor Attractions

Tourism is one of the global phenomena characterising our age. Modern tourism has gradually become an international service industry and has a significant and growing impact on a wide range of issues including environment, leisure, and transport (UNWTO, 2011). The tourism industry is often cited as one of the most important drivers of economy development for many countries as it is labelled as the largest industry in terms of Gross Domestic Product (GDP) globally (Longhi and Rocchia 2015). It is no surprise that for many regions and countries tourism is the most important source of welfare through the creation and retention of jobs. According to the data from the World Tourism Organisation, in 2015 tourism has reached 1.2 billion of international tourism arrivals generating US\$ 1.5 trillion in export earnings (UNWTO, 2017). Furthermore, the UNWTO has estimated that by 2030, tourist arrivals will reach 1.8 billion. From this evidence the relevance of the industry as a whole is clearly indicated.

Visitor attractions (VAs) are described as one of the most important components of the tourism industry (Swarbrooke, 2012) as they are defined as the reason of the existence of tourism (Boniface and Cooper 2001). The VA sector is often deemed as the baseline of the entire tourism system relying on the statement from Connel et al. (2015) that without attractions the rest of the tourism services would have no scope to operate. Firstly, VAs predominantly offer unique products and experiences to locals and residents; secondly, VAs serve to entice tourists to a specific destination and promote repeated visitation thus maximising the economic impact of tourism and contributing to economic development of the country or region (Connell and Page 2011). VAs are typically composed of museum and galleries, historical buildings, natural parks but also man-made type of attractions such as entertainment parks, casinos and, in some cases, temporary events. Attractions categories vary according to different features such as ownership, scale, location and catchment area (Swarbrooke, 2012). Despite the importance attributed to the sector, this lacks of an agreed definition which makes the comprehension of the sector fragmentary.

## 2. ICTs in tourism and disruptive forces

Technology advancements in the field of Information and Communication Technologies (ICTs) have certainly impacted the multifaceted tourism industry as well. ICTs are described as the processing and transferring of information through technology (Blurton 1999). ICTs are composed of a broad range of communication devices and applications to record, generate and broadcast information such as: the World Wide Web, online media, personal digital assistants (PDAs), video games, distance learning and videoconferencing, Near Field Communication (NFC) systems and Quick Response (QR) codes (IGI Global, 2015).

The connection between ICT and the tourism industry backdates to the early stages of computing and the post 1960-s mass travel development (Becker, 2008). In tourism academia, large amount of research identified the importance of ICT and its integration in the tourism industry (Buhalis and O'Connor 2005; Frew 2000). Several authors identified the diversity and information-intensive characteristics of the tourism product and suggested that tourism represents an ideal environment for the integration and development of ICTs (Benckendorff et al., 2014; Law et al. 2009; Werthner and Klein, 1999; Poon, 1988). Furthermore, the unique characteristics of tourist behaviour and their mobility also make tourism an ideal environment for experimenting ICT applications (Buhalis and Foerste, 2015: 159).

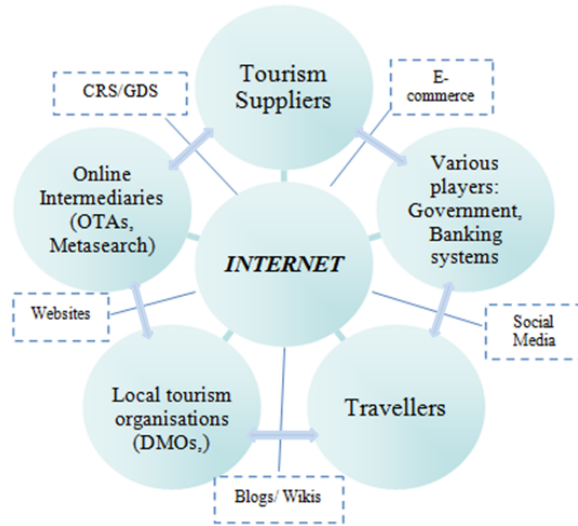
Since the ICTs introduction in the tourism industry in the 1960s with reservation systems in the airline sector, the role of these technologies has changed dramatically. Initially ICTs were employed to foster and improve efficiency by storing and sharing large amount of data while today, in the new tourism, ICT interacts with humans and with one other (Werthner et al. 2015; Anderson 2013). It can be stated that technology advancements in tourism have been fully integrated with each other so that are used with the aim of networking, communication and value creation. Overall, ICTs and the Internet have enabled tourism operators in reducing costs, both administration and production ones, and improving service to customers (Xiang et al., 2015).

One of the most transformative innovations brought by this set of developments is represented by the Internet; this is also reflected in academic research as the majority of the studies in tourism technology focus on the growth of the Internet. The Internet is widely recognised as one of the most influential factors that generated a new distribution system and led to the rise of new business models and operational and strategic practices in travel and tourism (Xiang et al., 2015; Buhalis and Law, 2008). In support of the significance of this ICT in the tourism industry, the Internet has driven the reorganisation of the tourism product offer as it enhances the interaction between stakeholders for the design and promotion of more specialized products and services to consumers (Buhalis and O'Connor, 2005). Furthermore, the Internet has endorsed typically smaller organisations to directly promote their offer as well as connect with partners

as barriers are reduced. For instance, the Internet has lowered the barriers of entry for businesses which do not have to rely anymore on expensive global distribution systems (GDS) to reach their audience. Likewise, consumers are benefitted from this ICT as they can access directly the supplier not only on at the final phase of purchase but also for accessing information to compare, get inspired and share. As a result, consumers and operators have the ability to avoid third parties' intermediation; tourism demand and supply are bridged in a flexible and interactive way (Cooper et al., 2013). All in all, the Internet serves as a platform that enables continuous technological innovations and nurtures new business practices as its trends are constantly evolving (Xiang et al., 2015).

Figures 1 below clearly shows the central role the Internet plays in tourism. Visibly, the Internet connects suppliers, operators, intermediaries and consumers in the tourism scene while supporting Internet technologies built on its technological and ideological foundation, namely, websites, E-commerce and information sharing platforms.

**Figure 1: The central role of the Internet in the tourism landscape**



Source: Author

The transformational process enabled by the Internet has been further enhanced by the emergence of other disruptive innovations, from the progression of the Web, to the rise of the peer-to-peer economy and mobile technologies (Longhi and Rochhia, 2015). The term disruptive innovation is attributed to Clayton Christensen (1997) who described the phenomenon of the introduction of a technology that creates a new market and value network and eventually disrupts the existing conditions of that market and network. Hereof in tourism, the concept of 'long tail' has been borrowed from Anderson (2013) and utilised to express the impact on the markets of the disruptive innovation associated primarily with the Internet. The term *long tail* denotes the effect of the democratisation of distribution and production which have facilitated the creation of a cornucopia of products and specialisation in offer, increased segmentation and lower profit margins (Papathanassis, 2011).

In the tourism industry, several examples can be cited as result of the technological disruptive phenomenon occurring in the industry. The most well-known are for instance Tripadvisor " ... an example of a niche innovation that has disrupted the dominant practices of accommodation providers at the regime level" (Benckendorff et al., 2014: 29). Other cases are offered by online travel agencies such as Expedia and Priceline which revolutionised the distribution of travel and the way this is purchased; similarly, the on-line flight consolidator Skyscanner and the accommodation portals Booking.com and Trivago, a metasearch website. The emergence of the so called collaborative or sharing economy also led to the growth of on-line portals such as Couchsurfing, Airbnb and HomeAway disrupting the accommodation sector. Finally, the rise of global companies such Uber and Lyft in the transportation sector and OpenTable in catering suggest the proportion of the impact that ICT advances have brought in the tourism industry (Stamboulis and Skayannis, 2003).

Although the majority of the studies recognise ICT advances have brought more choice, efficiency and opportunities to the tourism distribution system, other authors suggest that these innovations have contributed to increase complexity and intensify competition in the tourism system (Kracht and Wang, 2010). Xiang et al. (2015) stated that the Internet created new models of disintermediation but consequently also of re-intermediation, suggesting the elimination of the initial advantage. According to Buhalis and Law (2008), the new forms of ICT driven business in the tourism industry find themselves to confront a whole range of opportunities and threats for all stakeholders. Hsu et al. (2016) draw attention to the vulnerability of businesses in the context of major digital transformation for both demand and supply sides as cited in Dawson et al. (2016).

## **2.1 The ICT productivity paradox**

It is widely accepted that tourism businesses have turned to the exploitation of ICT solutions in search of more productive and efficient ways of managing their businesses. Nevertheless, empirical evidence have not convincingly showed a relation between organizational performance and productivity both in general and in the tourism sector (Sigala et al., 2004). This lack of indication leads to the concept of 'IT productivity paradox' firstly introduced by Brynjolfsson in 1993 to describe the shortfall of evidence of the benefits in spending in ICT technological assets by organisations. Sigala et al. (2004) concluded their study on the hotel sector by stating that "productivity gains accrue not from investments per se, but from the full exploitation of the ICT networking and informationalisation capabilities" (Sigala et al. 2004, p.180). Also Torrent-Sellens et al. (2015) showed that mere investments in ICTs do not inevitably create an advantage or increase of productivity unless such investments are complemented by organisational and business process changes within the organisation.

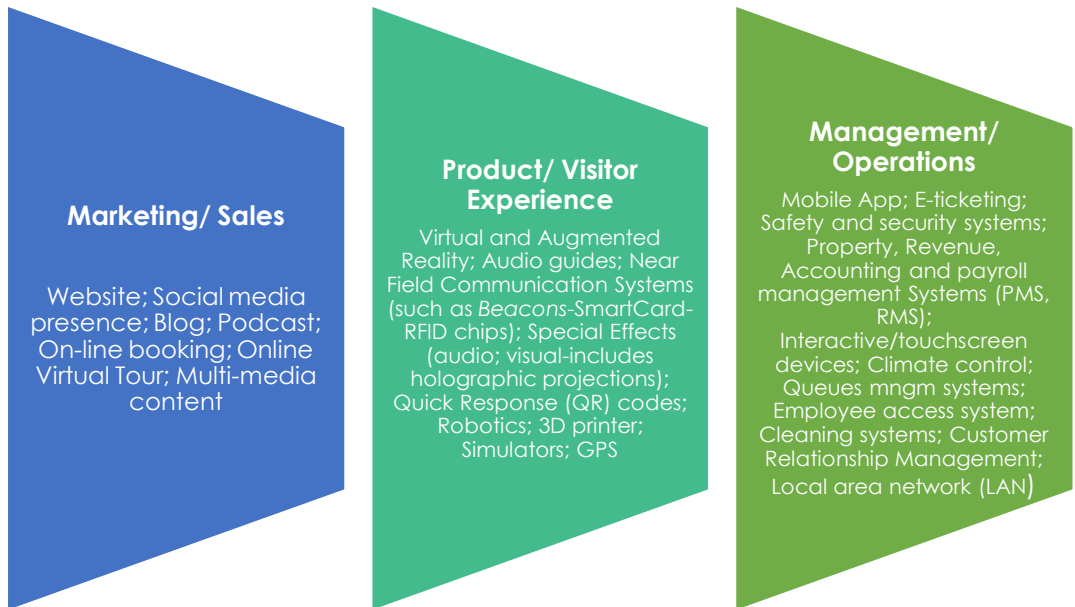
These views are reinforced by Buhalis and O'Connor (2005) who observed that "successful ICT deployment requires innovative management to constantly review developments and adopt suitable technological solutions in order to maximize organisational competitiveness" (Buhalis and O'Connor 2005: 11). Luo and Bu (2015) suggested that ICTs are a critical investment as they improve their productivity and enhance firm performance, by serving as an important channel and enabler of effective knowledge-

sharing and integration. Finally, Vukadinović et al. (2016) advised that the issue of impact of ICT on operational productivity is one of the more important issues in tourism.

## **3. ICTs and the Visitor Attraction sector**

Several ICTs are also employed by numerous visitor Attractions. Benckendorff et al. (2014) identified three main organisational areas within a VA where ICTs are present. Firstly, ICTs are used as tool for communication, sales and distribution to reach out visitors through the different electronic information channels with marketing and sales functions. Secondly, ICTs are utilised to shape the tourism product to support visitor experience with entertainment purposes. Thirdly, ICT applications are used to manage VAs with the aim of increasing efficiency of the several operations such as admissions and coordination of visitors as well as security and maintenance functions. In Figure 2 below, some of the tools and applications are presented.

**Figure 2: The employment of ICTs in the Visitor Attraction sector**



Source: Author

Although the ICT applications identified within the specific VA sector have been categorised by organisational area as in Figure 2, in some case ICTs can be found across several areas as they may fulfil multiple functions. For instance virtual reality tours may be integrated in the marketing strategy to entice visitors to an attraction, but they also could be used as part of the product, as element of creation of visitor experiences on-site.

Bennet (1999) indicated numerous potential incentives to invest and embrace technology in heritage visitor attractions, although the statement can be extended to other categories of VAs. These advantages can be identified in the areas of: interpretation, enhancing the visitor experience, reducing competition, cost savings, authenticity and, lastly, management efficiency. In the recent years a large body of work was developed on the impact, role and value of ICT in the tourist experience (Kounavis, 2012; Neuhofer, 2015). In fact, ICTs are portrayed as the key enabling tool to connect and enhance tourists' experience. As it has progressively occurred in other sectors, attractions are increasing their use of ICT, not only confined to support management operations (Sheldon, 1997) but also to be used primarily by tourists with the aim of enriching their own visitor's experience. Evidence of the synergy between ICT and attractions is offered in the exhibition industry which has used smart information innovations also known as beacons, part of near field communication (NFC) technologies, which allow attendees to acquire information and access various services in an attempt to increase their involvement and satisfaction throughout the whole experience. Mobile devices and applications are increasingly being used by museums to guide and inform visitors; virtual and augmented reality can immerse visitors recreating and visualizing past or imaginative environments and events with edutainment purposes (Reino Pardinas et al., 2007); audio-guides supported by GPS based systems, QR codes and podcasts; merchandising and souvenirs created on the spot by 3D printers.

From the review of the literature on the topic of VAs, it results that while areas such as marketing, revenue management, human resources and social issues related to the sector have been extensively researched, a shortage on the technological aspect of VAs, and specifically ICTs is extant. Nevertheless, there are individual research studies undertaken which focused on either specific cluster of attractions such as heritage or parks, looking at the specific implementation of ICT applications and the use of electronic devices for heritage interpretation (Grinter et al., 2002). Heritage and culture specifically appear to have received more attention; in 2014, an entire collection has been dedicated to the topic of 'Cultural tourism in the digital era' (Katsoni, 2014) followed by two more publications in the following years in the same line

of research. It has been also identified by the author that the type of research here described primarily focus on the demand side, namely the point of view of users is considered to investigate technology acceptance, user's attitude, preferences and satisfaction levels of consumers towards ICT applications (Benckendorff et al., 2005; Reino Parinas et al., 2007; Wang et al., 2016). Mitsche et al. (2008) reaffirm that the insights from the studies conducted on heritage interpretation are very limited.

### 3.1 Future and prospects for the VA sector

The VA sector is a sector extremely susceptible to both global and local trends related to societal and economic conditions. VAs typically face challenges such as increasing internal and external competition and seasonal issues. The sector is also fragmented and characterised by a very diverse composition of organisations ranging in scale, ownership type, nature and business model. The risk for the sector is to lag behind other tourism sectors such as the accommodation and transport in terms of research consideration on the topic of smart tourism. The smart tourism ecosystem implies that operators use ICTs to their advantage to create, manage and deliver products and services (Hsu et al., 2015). In view of the fast changes that ICTs have been subject to in the past two decades, the question how VAs fit in the contemporary smart tourism ecosystem seems plausible to be posed.

Several players such as technological companies with their core business being non-tourism related (for instance Google) have progressively become very active in the tourism distribution chain and largely integrated into the purchasing decision (Papathanassis, 2011). From a marketing and sales perspective, the trend of globalisation and agglomeration dictated by resourceful and well established providers deserves particular attention. Both non-tourism and tourism players such as Google as well as Tripadvisor and local tour providers have increasingly expanded their operations and established their dominant positions. Such players are in the condition to determine their own set of rules to reinforce their businesses, i.e. applying commission rates and other fees for their services. As previously described, the attempt of many operators to become independent from third parts' booking channels has resulted in an illusion for many small and medium operators. Unless the organisation already holds a strategic position in its respective market, it becomes difficult for operators to reach prospective clients relying on direct booking channels and promote themselves independently.

As a result, while internal resources of VAs such as finance and knowledge will continue playing a key role in determining the success of the organisation, it is believed that external factors such as the direction of the development and strategic decisions of leading technology companies will represent a predominant element. As shown in Figure 2, there are several ways of making use of ICT applications in the sector yet, therefore finding the most suitable and accessible ones for each organisation represents a major task particularly for organisations with limited resources.

## 4. Conclusion

This essay recognises that little research has been undertaken in the field of VAs in relation to the increasingly relevant field of ICT. As a result, it becomes arduous to delineate important concepts such as the *ICT productivity paradox* described in the course of this document, when applied to the VA context. The lack of empirical evidence in the body of literature advises that future research could utilise the DEA (Data Envelopment Analysis) model, which consists of a nonparametric technique that compare the ratios (of multiple inputs to multiple outputs) of similar units taken from the observed dataset -as applied in Sigala et al. (2004). The DEA model is well-recognised within academia as well as management practice. Further research to better and more systematically identify, capitalise the positive and tackle the negative effects of disruptive ICTs is needed in this field. In order to gain a clearer understanding and provide a theoretical framework to shed light on strategic and managerial issues concerning the latest ICT-trends and the effects in the sector, a more comprehensive approach to the subject is thus required.

Furthermore, the challenges introduced by other leisure activities such as shopping, recent trends of decreasing interest in historical sites and heritage in the younger segments would represent an opportunity of research to investigate how to tackle these issues by using ICTs. Such research would offer not only an interesting field of study but also provide practical implications for experts and VA managers. ICTs have the potential to bring benefits to VAs as it has already occurred in the other tourism sectors and widely in other industries. What remains unknown is to what extent this is achievable in the VA sector and what the measurable variables, the strategic necessities and associated implications are.



## 5. Bibliographical references

- [1] Anderson, C. (2013). *Makers: The new industrial revolution* (1st ed.). London: Random House.
- [2] Becker, A. (2008). *Electronic Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. New York.
- [3] Benckendorff, P. J.; Sheldon, P. J. & Fesenmaier, D. R. (2014). *Tourism Information Technology*. CABl.
- [4] Benckendorff, P.; Moscardo, G. & Murphy, L. (2005). High Tech versus High Touch: Visitor Responses to the Use of Technology in Tourist Attractions. *Tourism Recreation Research*, 30(3), 37–47. <http://doi.org/10.1080/02508281.2005.11081485>
- [5] Bennett, M. (1999). The role of Technology. In Leask, A. & Yeoman, I. (Eds.), *Heritage Visitor Attractions* (pp. 83–93). London: Cassel.
- [6] Boniface, P. & Cooper, C. (2001). *Worldwide Destinations: The Geography of Travel and Tourism*. Butterworth-Heinemann.
- [7] Brynjolfsson, E. (1993). The Productivity Paradox of Information Technology: Review and Assessment. Disponible en <https://goo.gl/kUI7CZ>
- [8] Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), 409–421. [http://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00038-7](http://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00038-7)
- [9] Buhalis, D. & Foerste, M. (2015). SoCoMo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(3), 151–161. <http://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.04.001>
- [10] Buhalis, D. & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- [11] Buhalis, D. & O'Connor, P. (2005). Information Communication Technology - Revolutionising Tourism. *Tourism Recreation Research*, 30(3), 7–16. <http://dx.doi.org/10.1080/02508281.2005.11081482>
- [12] Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- [13] Connell, J. & Page, S. J. (2011). Visitor attractions. *Tourism Management*, 4, 215-240. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-096932-9.10008-0>
- [14] Connell, J. ; Page, S. J. & Meyer, D. (2015). Visitor attractions and events: Responding to seasonality. *Tourism Management*, 46, 283–298. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.013>
- [15] Cooper, C.; Fletcher, J.; Fyall, A. et al. (2013). *Tourism: Principles and Practice*. Pearson Education, Limited.
- [16] Frew, A. J. (2000). Information and Communications Technology Research in the Travel and Tourism Domain: Perspective and Direction. *Journal of Travel Research*, 39(2), 136–145. <http://doi.org/10.1177/004728750003900203>
- [17] Gretzel, U.; Sigala, M.; Xiang, Z. et al. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. <http://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- [18] Grinter, R. E.; Aoki, P. M.; Szymanski, M. H. et al (2002). Revisiting the visit: Understanding How Technology Can Shape the Museum Visit. En Proceedings of the 2002 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work. New Orleans, Louisiana, USA. <http://doi.org/10.1145/587078.587100>
- [19] Hsu, A. Y.; King, B.; Wang, D. et al. (2016). In-destination tour products and the disrupted tourism industry: progress and prospects. *Information Technology & Tourism*, 16(4), 413–433. <http://doi.org/10.1007/s40558-016-0067-y>
- [20] IGI Global (2015). What is Information and Communication Technology [ICT] [Blog]. Disponible en <https://goo.gl/wje9rY>
- [21] International Telecommunication Union (2014). *Contribution from the United Arab Emirates Working definition of the term "ICT."* Disponible en <https://goo.gl/Q993a4>
- [22] Katsoni, V. (2014). *Cultural Tourism in a Digital Era*. Wien: Springer.

- [23] Kim, M. J.; Chung, N. & Lee, C. K. (2011). The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South Korea. *Tourism Management*, 32(2), 256–265. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.011>
- [24] Kirk, D. & Pine, R. (1998). Research in hospitality systems and technology. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 203–217. [http://doi.org/10.1016/S0278-4319\(98\)00016-4](http://doi.org/10.1016/S0278-4319(98)00016-4)
- [25] Kounavis, C. D.; Kasimati, A. E. & Zamani, E. D. (2012). Enhancing the tourism experience through mobile augmented reality: Challenges and prospects. *International Journal of Engineering Business Management*, 4(1), 1–6. <http://doi.org/10.5772/51644>
- [26] Kracht, J. & Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 736–757. <http://dx.doi.org/10.1108/09596111011053837>
- [27] Law, R.; Leung, R. & Buhalis, D. (2009). Information Technology Applications in Hospitality and Tourism: a Review of Publications From 2005 To 2007. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5–6), 599–623. <http://doi.org/10.1080/10548400903163160>
- [28] Longhi, C. & Rochhia, S. (2015). Long Tails in the Tourism Industry : Towards Knowledge Intensive Service Suppliers. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 4(3–4). <https://doi.org/10.1504/IJLTM.2015.072119>
- [29] Luo, Y. & Bu, J. (2015). How valuable is information and communication technology ? A study of emerging economy enterprises. *Journal of World Business*, 51(2), 1–12. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.06.001>
- [30] Mitsche, N.; Reino, S.; Knox, D. et al. (2008). Enhancing Cultural Tourism e-Services through Heritage Interpretation. In O'Connor P.; Höpken W. & Gretzel U. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2008* (pp. 418-429). Vienna: Springer. [http://doi.org/10.1007/978-3-211-77280-5\\_37](http://doi.org/10.1007/978-3-211-77280-5_37)
- [31] Neuhofer, B.; Buhalis, D. & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic Markets - The International Journal on Networked Business*, 25(3), 243-254. <http://doi.org/10.1007/s12525-015-0182-1>
- [32] Papathanassis, A. (2011). The Long Tail of Tourism. En Papathanassis, A. (Ed.), *Inclusive tourism* (pp. 201–211). Gabler Verlag. <http://doi.org/10.1007/978-3-8349-6231-7>
- [33] Poon, A. (1988). Tourism and information technologies. *Annals of Tourism Research*, 15(4), 531–549. [http://doi.org/10.1016/0160-7383\(88\)90048-5](http://doi.org/10.1016/0160-7383(88)90048-5)
- [34] Reino Pardinas, S.; Mitsche, N. & Frew, A. J. (2007). The Contribution of Technology-Based Heritage Interpretation to the Visitor Satisfaction in Museums. In Sigala M.; Mich L. & Murphy J. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2007* (pp. 341–352). Vienna: Springer. [http://doi.org/10.1007/978-3-211-69566-1\\_32](http://doi.org/10.1007/978-3-211-69566-1_32)
- [35] Sigala, M. (2004). ICT Paradox Lost? A Stepwise DEA Methodology to Evaluate Technology Investments in Tourism Settings. *Journal of Travel Research*, 43(2), 180–192. <http://doi.org/10.1177/0047287504268247>
- [36] Sigala, M.; Airey, D.; Jones, P. et al. (2004). ICT Paradox Lost? A Stepwise DEA Methodology to Evaluate Technology Investments in Tourism Settings. *Journal of Travel Research*, 43(2), 180–192. <http://doi.org/10.1177/0047287504268247>
- [37] Stamboulis, Y. & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*, 24(1), 35–43. [http://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00047-X](http://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00047-X)
- [38] Swarbrooke, J. (2012). *The Development and Management of Visitor Attractions*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- [39] Torrent-Sellens, J.; Ficapal-Cusí, P.; Boada-Grau, J. et al. (2015). Information and communication technology, co-innovation, and perceived productivity in tourism small and medium enterprises: an exploratory analysis. *Current Issues in Tourism*, 19(13), 1295-1308. <http://dx.doi.org/10.1080/13683500.2015.1029878>

[40] Vukadinović, P.; Knežević, G. & Damjanović, A. (2016). The Impact of ICT in Business in Tourism-Improving Efficiency, Productivity and Business Performance. En International Scientific Conference On Ict And E-Business Related Research (pp. 550–558), Sinteza, Belgrade, Serbia. <http://doi.org/10.15308/Sinteza-2016-550-558>

[41] Wang, X.; Li, X. R.; Zhen, F. et al. (2016). How smart is your tourist attraction?: Measuring tourist preferences of smart tourism attractions via a FCEM-AHP and IPA approach. *Tourism Management*, 54, 309–320. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.003>

[42] Werthner, H. & Klein, S. (1999). *Information technology and tourism: a challenging relationship*. Austria: Springer-Verlag Wien. Disponible en <https://goo.gl/l0phpw>

[43] World Tourism Organization [UNWTO] (2011). *Technology in Tourism* (Vol. 1). Disponible en <https://goo.gl/Tzqay1>

[44] World Tourism Organisation [UNWTO] (2017). *Why Tourism?* Disponible en <https://goo.gl/hcE0c5>

[45] Xiang, Z.; Magnini, V. P. & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing*, 22, 244–249. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.005>

**Disclaimer: The views and opinions expressed in this article are those of the author and do not necessarily reflect those of the position of the employer and the organisation associated to the author.**





**Dr. Vicente GARCÍA-ESCRIVÁ**

Universidad de Alicante. España. v.escriva@ua.es

## **El análisis textual del film: definiciones y procedimientos**

### ***Textual analysis of films: definitions and procedures***

#### **Resumen**

En este escrito se presenta una breve reflexión acerca de la práctica del análisis textual aplicado al film en cuanto que texto artístico. Por una parte, se revisa el concepto de análisis filmico, la finalidad de esta práctica, así como la perspectiva o distancia desde la que puede llevarse a cabo. Por otra, se expone de manera resumida el procedimiento de análisis textual que se deriva de la teoría del texto desarrollada por González Requena. Tal procedimiento parte de la propuesta de Roland Barthes, al tiempo que recibe influencia del estructuralismo de Lévi-Strauss, si bien adquiere su rasgo más específico en la búsqueda del punto de ignición del texto analizado. En este caso se trata de localizar una suerte de "núcleo" que polariza el texto entero y que señala el "sentido" hacia el cual dicho texto apunta.

#### **Palabras clave**

Análisis filmico; análisis textual; punto de ignición; sentido; teoría del texto.

#### **Abstract**

*This paper presents a brief reflection about the practice of textual analysis applied to films as artistic texts. On the one hand, we review the concept of film analysis and the purpose of this practice, as well as the perspective or distance from which it can be carried out. On the other hand, the procedure of textual analysis that is derived from the theory of the text created by González Requena is briefly explained. This procedure begins from the proposal of Roland Barthes and is influenced by the structuralism of Lévi-Strauss, while finds its most specific feature in the search for the flashpoint of the text analysed. In this case, it is a question of locating a sort of "nucleus" that polarizes the entire text and which indicates the "sense" to which the text points out.*

#### **Keywords**

Film analysis; flashpoint; sense; textual analysis; theory of the text.

## 1. Introducción

La intención de este escrito es presentar una breve reflexión acerca de la práctica del análisis textual aplicado al film en cuanto que obra artística, es decir, en calidad de texto capaz de generar una genuina experiencia estética o artística en el espectador. Para ello, en primer lugar revisaremos algunos aspectos claves del análisis fílmico entendido de manera general, prestando una especial atención a la motivación y la finalidad de este tipo de análisis. Asimismo nos detendremos en la cuestión de la perspectiva o distancia que el analista debe adoptar ante el texto objeto de análisis. A continuación expondremos de manera sucinta en qué consiste el procedimiento de análisis textual que se deriva de la *teoría del texto* desarrollada por Jesús González Requena (1996: 3-32). Se trata, como es obvio, de una aproximación muy específica al análisis textual, una práctica que a su vez se enmarca dentro del más amplio y variado campo del análisis fílmico. Así pues, no se pretende aquí hacer referencia a las múltiples alternativas teóricas y metodológicas con las que es posible abordar el análisis fílmico, sino exponer una propuesta de análisis bien definida y que cuenta ya con una extensa trayectoria.

## 2. Definición y finalidad del análisis fílmico

En un tratado sobre el análisis del film que prácticamente desde su publicación se convirtió en un manual de referencia, Francesco Casetti y Federico di Chio anotan la siguiente definición:

Podemos definir intuitivamente el análisis como un conjunto de operaciones aplicadas sobre un objeto determinado y consistente en su descomposición y su sucesiva recomposición, con el fin de identificar mejor los componentes, la arquitectura, los movimientos, la dinámica, etc.: en una palabra, los principios de la construcción y el funcionamiento (1996: 17).

Como puede observarse, en estas líneas los autores describen un método de análisis que es común a otras áreas o campos de investigación: se toma un film, se descompone—es decir, se desmonta de una manera sistemática hasta aislar sus distintas partes constitutivas, o al menos aquellas que resulten más pertinentes— y vuelve a recomponerse reintegrando ordenadamente las partes desmontadas con el objetivo de "identificar mejor" los elementos que forman el conjunto, el papel que desempeña cada uno de estos y las relaciones de diversa índole que dichos elementos mantienen entre sí. Seguidamente Casetti y di Chio añaden que:

Desde este punto de vista, el análisis se plantea como un verdadero recorrido: se parte de un objeto dotado de presencia y concreción, se fragmenta y se vuelve a recomponer, volviendo así al objeto del principio, pero ya explícito en su configuración y en su mecánica. . . . Según esto, el camino conduce a una mejor *inteligibilidad* del objeto investigado (1996: 17).

Así pues, el punto de llegada de este "recorrido" analítico sería la "mejor *inteligibilidad* del objeto investigado", en este caso el film. Digamos que se trataría de hacer que aquellos aspectos de un determinado film que no se identifican o no se entienden bien en un visionado normal pasen a ser mejor *identificados* y *entendidos* a través del análisis.

Por su parte, Jacques Aumont y Michel Marie en otro conocido tratado sobre análisis fílmico afirman que:

El análisis del film . . . no es extraño a una problemática de orden estético o lingüístico. El objetivo del análisis es, pues, que sintamos un mayor placer ante las obras a través de una mejor comprensión de las mismas (1990: 18).

También en este caso los autores plantean como finalidad del análisis "una mejor comprensión" de la obra cinematográfica. Si bien aquí este mejor entendimiento aparece directamente ligado a "un mayor placer", del cual no se especifica si lo es para el analista, para el lector del análisis, o para ambos. Sea como fuere, la idea que subyace en este enunciado vendría a ser que a *mejor comprensión del film*, *mayor placer*.

Estas dos aproximaciones al análisis fílmico, tan similares en el fondo, parecen razonables, sobre todo si tenemos en cuenta que se trata de formulaciones generales que se pretenden válidas para todo tipo de aproximaciones teóricas. Sin embargo, dado que la propuesta del presente escrito pasa por enfocar el análisis fílmico desde la *teoría del texto* desarrollada por González Requena, resultará imprescindible realizar algunas matizaciones.

En primer lugar, cabe señalar que, aunque en todo análisis fílmico es muy importante identificar y entender, la labor analítica no puede detenerse ahí. Hacer esto supondría incidir sólo en los registros imaginario [*identificar*] y semiótico [*entender*] del texto cinematográfico. Por supuesto que es

imprescindible movilizar imágenes, buscar significados y desentrañar tramas, pero también hay que profundizar en el fondo del texto, esto es, en su registro real: allí donde el espectador experimenta y siente.

En segundo lugar, hay que indicar que el análisis fílmico no solamente está movilizado por el placer, sino que también puede estarlo por el malestar. A decir verdad, el trabajo de análisis resulta en ocasiones muy poco placentero, incluso puede ser hasta cierto punto penoso, como por otra parte ocurre en tantas otras experiencias de escritura. Sin embargo, el análisis del texto puede llegar a ser al mismo tiempo gozoso. El placer, el dolor o el goce suscitados en un análisis dependerán en última instancia del tipo de experiencia puesta en juego por el texto analizado. Y esto es algo que una vez desencadenada la lectura del texto no puede (o no debe) ser controlado, ni mucho menos forzado, por parte del analista.

Por último, es importante precisar que, si bien es cierto que el análisis fílmico conlleva siempre una lectura fragmentaria, discontinua (que incluye pausas, retrocesos, avances y fragmentaciones) y detallada (a partir de repeticiones, ralentizaciones y comprobaciones de toda clase) de la obra cinematográfica, no por ello debe ser menos intensa y menos subjetiva que un visionado normal; más bien al contrario. En cualquier caso, el proceso de análisis no puede constituir un freno o un atenuante para la experiencia estética del sujeto que se sitúa ante el texto fílmico.

Por otro lado, Aumont y Marie se han referido también a las distintas posibilidades o vertientes que presenta el análisis fílmico:

. . . consideramos el film como una obra artística autónoma, susceptible de engendrar un texto (análisis textual) que fundamente sus significaciones sobre estructuras narrativas (análisis narratológico) y sobre bases visuales y sonoras (análisis icónico), produciendo así un efecto particular sobre el espectador (análisis psicoanalítico) (1990: 18).

Según este criterio, cabría pensar que a partir de un mismo film pueden efectuarse diferentes recorridos analíticos, dependiendo de las facetas que de manera autónoma se quisieran explorar. No obstante, desde la perspectiva de la *teoría del texto* todos los aspectos parciales señalados ["estructura narrativa", "bases visuales y sonoras", "efecto particular sobre el espectador"] forman parte del texto, mientras que los recorridos que se derivan de estos ["análisis narratológico", "análisis icónico", "análisis psicoanalítico"] confluyen en el análisis textual en su sentido más amplio. De ahí que todos ellos pueden y deben ser simultáneamente aplicados, en mayor o en menor medida, en un mismo análisis fílmico.

Asimismo, conviene tomar precauciones ante lo que Santos Zunzunegui (1994: 93) ha denominado "pérdida de vista del objeto-film". Una suerte de ceguera frente al texto fílmico que, como advierte este autor, puede producirse "por arriba", cuando "la atención creciente a los problemas de la inscripción genérica, de la política de los estudios, de las corrientes económicas, de los autores, de los cines nacionales, o de la inclusión del cine en el marco audiovisual, por poner sólo unos ejemplos evidentes", conducen a "la *mirada distante*" del film analizado (Zunzunegui, 1994: 93). Pero también "por abajo", en aquellos casos en que "la atención al fragmento, el auge del microanálisis, las fascinación por las menores unidades en las que se manifiesta el funcionamiento de la cadena significativa fílmica, el gusto por la construcción de simulacros en los que se transparentan, con mayor o menor acuidad, las intervenciones enunciativas y, por qué no, la más reciente reaparición en escena de metodologías que se presentan como deudoras del acercamiento iconológico" acaban por provocar "la hipertrofia de una *mirada microscópica*", generadora de un tipo de análisis que tiende a volcarse sobre sí mismo y que por lo general resulta bastante improductivo (Zunzunegui, 1994: 93-94).

Para sortear tales peligros es imprescindible mantener una distancia justa—ni *distante* ni *microscópica*—respecto del film objeto de análisis, pues como señala Zunzunegui:

Si buena parte de los actuales trabajos críticos oscilan aparentemente entre esos dos niveles de aproximación, sigue existiendo un lugar para el crítico, para el estudioso, en donde puedan conciliarse las posiciones del sujeto del saber y del sujeto del goce. A condición de concebirlo como el espacio donde una metodología de análisis del texto como unidad, enmarque y otorgue cobertura a las aproximaciones parciales. Y donde la atención, necesaria, a las comparaciones exteriores se rija por el principio de la homogeneidad. Todo esto, no con la absurda pretensión de negar el ejercicio de una práctica connotativa . . . sino de recuperar un terreno en el que el análisis sólo puede mostrar toda su capacidad de sugerencias si es entendido como la cristalización de esa confrontación con la obra, garante final—muda—de su pertinencia (1994: 96).

Finalmente, hemos de referirnos a la noción de *reescritura* del texto, ya que en esta se sintetiza la labor y la finalidad del análisis textual. Todo ejercicio de análisis fílmico implica un proceso especial de lectura que, lejos de detenerse en este punto, desemboca necesariamente en una reescritura y, en

consecuencia, en la producción de un nuevo texto derivado del primero. Para expresarlo en palabras de Gianfranco Bettetini:

A la lectura entendida como un "consumo" de la superficie textual y a todos sus derivados . . . se opone una noción de carácter productivo: la lectura es un trabajo que opera transformando los materiales ofrecidos por el texto, que no los acepta en calidad de datos exentos sino que discute sus propias estructuras organizativas, produciendo un "nuevo" objeto cultural disponible a nuevos usos y a nuevas transformaciones semióticas. Leer significa, pues, elegir diversos enfoques del texto, indagarlo según diversas perspectivas, singularizar el lugar en que se forma el discurso, remitirse a las interrogativas de fondo que el texto se plantea en tanto que producto; significa hacer del texto otro texto, reescribirlo (1977: 130).

### 3. Acerca del procedimiento de análisis de textos

Veamos ahora en qué consiste concretamente el procedimiento, la práctica del análisis textual que aquí se propone. Al hilo de un análisis de un cuento de Edgar Allan Poe, Roland Barthes explica lo siguiente:

Tomaremos, pues, un texto narrativo, un relato, y lo leeremos, todo lo lentamente que sea necesario, deteniéndonos con tanta frecuencia como sea necesario (el *desahogo* es una dimensión capital de nuestro trabajo), intentando descubrir y clasificar *sin rigor* no todos los sentidos del texto (esto sería imposible, porque el texto está abierto al infinito: ningún lector, ningún sujeto, ninguna ciencia puede detener el texto), sino las formas, los códigos, según los cuales los sentidos son posibles. Buscaremos las *avenidas* del texto (1990: 324).

Barthes desarrolla aquí una idea muy pertinente: la lectura analítica del texto ha de ser atenta, detenida y *desahogada*, con vistas a "descubrir y clasificar *sin rigor*"—esto es, sin prejuicios—sus "formas", sus "códigos" y sus "sentidos posibles". En todo caso, se trataría de "buscar", recorriéndolas, esas "avenidas del texto" que son a la vez sus marcas y sus caminos. No hay que tener prisa por entender el texto, por encontrar rápidamente un significado que pueda abarcarlo en su totalidad. Al contrario, se trata de deletrearlo, de realizar una lectura al pie de la letra que atienda a lo que está literalmente escrito en el texto. De esta forma se evitará incurrir en interpretaciones y lecturas superficiales. O para expresarlo con mayor precisión: se evitará quedar atrapado en lo que González Requena (1991: 9) ha denominado "*sentido tutor* del texto, . . . ese que, enunciado bien explícitamente en la superficie de un texto, orientaría el despliegue constante, a la vez que graduado y modulado, de su tema. Algunos, no carentes de candor, lo han llamado "mensaje". El sentido tutor, al resultar fácilmente localizable, al ser comprensible y coherente con determinados juicios previos del analista y del lector en general, tiende a taponar la inmersión en el texto, estableciendo una suerte de barrera que impide acceder a la experiencia que el texto proporciona, pues "el sentido tutor tutela: no sólo la economía general del texto, sino también a ese lector que nada quiere saber de lo que, en ese mismo texto, podría desgarrarle" (González Requena, 1991: 13). La única forma de no detenerse en el sentido tutor—y sus consiguientes efectos limitadores sobre la lectura y la experiencia del sujeto—será ceñirse a la letra del texto. En un posterior movimiento, esta lectura detenida permitirá aproximarse el núcleo del texto de una manera más consciente y reflexiva, como veremos en seguida.

A fin de evitar el marasmo de divagación e indeterminación al que podría conducir la propuesta de Barthes, y tratando a la vez de no caer en la hermenéutica sobre la que este mismo autor previene (1990: 324), la *teoría del texto* ha planteado una alternativa de proceso de análisis que podría resumirse en las siguientes palabras de Luís Martín Arias:

. . . podemos proponer tres momentos en el proceso de lectura, una lectura que ya no es semiótica, ni tampoco barthesiana, sino que va más allá: . . . el de la connotación, el de la emergencia de la subjetividad: estar abiertos a la libre asociación de ideas, a aquello que, por descabellado o absurdo que parezca, nos sugiere el material audiovisual que el texto presenta. Por principio, en el texto artístico todo es pertinente y el placer del texto, parafraseando a Roland Barthes, está precisamente en esa deriva de un significante a otro, en ese deslizamiento continuo e inagotable. Por eso el análisis no debe pretender rendir cuentas del texto, pues este siempre está abierto es, literalmente, inabarcable (1997: 196-197).

Como puede verse, el momento inicial de este proceso de análisis sigue siendo esencialmente barthesiano, es decir, fundamentado en una exploración del texto reposada y sin condicionantes previos que lleva a efectuar un recorrido libre y placentero por sus "avenidas". Aunque la cosa no se detiene ahí, pues tal y como añade Martín Arias:



Inmediatamente después vendría la conexión de la "enciclopedia", no como un "diccionario" que permite explicar hermenéuticamente el texto, sino como construcción de un mapa de cadenas significantes. Es decir, se trataría de una producción o reproducción, en el acto del análisis, de la textura, del tejido, del entrecruzarse de esas cadenas. Al mismo tiempo, se trataría de movilizar el deseo a través de esos encadenamientos y de las imagos que desplazan. También se buscaría que la emergencia constante de connotaciones se anclase en el texto, en todo el texto, de tal modo que a lo largo del análisis se vayan construyendo las cadenas significantes más coherentes, las más densas, las que adquieren una mayor complejidad procurando percibir, de paso, esa textura, ese tejido, en el que el sujeto se conforma, teniendo en cuenta que, como dijo Freud, el principio de contradicción es ajeno a los mecanismos inconscientes (1997: 197).

Se trata, entonces, de aproximarse al texto en tanto tejido, revisando las relaciones, ya sean de afinidad o de oposición, que se establecen entre sus diferentes componentes. No es difícil apreciar en esta fase del análisis un acentuado carácter estructuralista, en la estela de lo propuesto por Lévi-Strauss para el estudio de los mitos. En un escrito fundamental que lleva por título "La estructura de los mitos" [1955] Lévi-Strauss (1995: 234) afirma que "las verdaderas unidades constitutivas del mito no son las relaciones aisladas, sino *haces de relaciones*, y que sólo en forma de combinaciones de estos haces las unidades constitutivas adquieren una función significativa." Y a continuación agrega que "este sistema es, en efecto, un sistema de dos dimensiones, a la vez diacrónico y sincrónico, con lo cual reúne las características de la "lengua" y del "habla"" (Lévi-Strauss, 1995: 234).

Pero, llegados a este punto, resta dar un último paso, justo el más específico de la *teoría del texto*. Tal y como explica Martín Arias:

A partir de esas cadenas más densas, vendría finalmente el momento de la confrontación de lo real del texto, la búsqueda de su referente, ese núcleo hacia el que se polarizan las cadenas significantes y las constelaciones de imagos; punto este que separa radicalmente nuestra propuesta de la lectura barthesiana. Es decir, una vez señaladas aquellas cadenas más densas, y tras dibujar el mapa que esas cadenas trazan y los diversos cruces que entretienen, que configuran el texto; se impone reconocer que los significantes en torno a los cuales se entrecruzan más y más cadenas se van constituyendo como núcleos en los que el texto se polariza, similares a ese núcleo duro, resistente, que aparece en todo sueño, y que Freud llamó el "ombligo" del sueño. . . En torno a esa roca (manifestación de lo real) la interpretación cesa, pues su interés no estriba, ni mucho menos, en que encierre un significado último (estaríamos haciendo de nuevo hermenéutica). Su importancia está en que, al polarizar en torno suyo a las cadenas significantes, da el sentido del texto, es decir allí donde apunta y señala (1997: 197-198).

Alcanzamos así el núcleo del texto, aquello que González Requena (1995: 37) ha denominado *punto de ignición* y que ha definido como "el lugar del texto que quema al sujeto que lo lee". El punto de ignición es un concepto clave en el análisis que se deriva de la *teoría del texto*. Hace referencia al punto nuclear que centra (o concentra) el sentido del texto, es decir, el lugar de máxima tensión, de máxima carga energética que polariza el conjunto del texto. Lógicamente se tratará de un punto del mayor interés para el sujeto, ya que le afecta en gran medida: como su propio nombre indica, el punto de ignición arranca, pone en marcha el texto, pero también lo enciende, lo quema, y es en esta quemadura donde el sujeto se encuentra con la experiencia que el texto le proporciona. Por tanto, el análisis textual habrá de emprenderse tomando como centro ese punto hacia el que todo lo demás señala.

Como explicaba más arriba Martín Arias, el punto de ignición es el equivalente al "ombligo" del sueño: el núcleo incandescente del texto. Por eso el lenguaje encuentra las mayores resistencias a la hora de abordarlo. Paradójicamente, es difícil hablar de lo que más nos interesa en un texto, puesto que no es la conciencia quien se hace cargo de ello, sino el sujeto del inconsciente. Al igual que el motor del sueño es el deseo del inconsciente, el motor de un texto cinematográfico es también el deseo del inconsciente que se agazapa en su interior. Esta idea fue desarrollada por Christian Metz (2001: 101-138) en un ensayo de 1973 titulado "El film de ficción y su espectador (Estudio metapsicológico)", donde reflexionaba sobre las similitudes y las diferencias entre el *estado filmico* y el *estado onírico*. Se entiende, por tanto, que en el procedimiento de análisis textual aquí propuesto el psicoanálisis resulte imprescindible para aproximarse al sentido que el texto produce.

A partir de aquí, y sólo a partir de aquí, cabe hablar del sentido de un texto determinado. No se trata de asignarle una especie de significado final. El *sentido* del texto debe entenderse literalmente en la doble acepción que posee este término: *sentido* como el lugar hacia el que apunta, hacia el que señala el texto y, a la vez, como lo que es *sentido* por el sujeto que se confronta con este.

#### 4. Referencias bibliográficas

- [1] Aumont, J. y Marie, M. (1990). *Análisis del film*. Barcelona: Paidós.
- [2] Barthes, R. (1990). *La aventura semiológica*. Barcelona: Paidós.
- [3] Bettetini, G. (1977). *Producción significativa y puesta en escena*. Barcelona: Gustavo Gili.
- [4] Casetti, F. y di Chio, F. (1996). *Cómo analizar un film*. Barcelona: Paidós.
- [5] González Requena, J. (1991). *S. M. Eisenstein: Lo que solicita ser escrito*. Madrid: Cátedra.
- [6] González Requena, J. (1995). Frente al texto fílmico: el análisis, la lectura. A propósito de *El manantial* de King Vidor. En González Requena, J. (Ed.), *El análisis cinematográfico. Modelos teóricos. Metodología. Ejercicios de Análisis*. Madrid: Editorial Complutense.
- [7] González Requena, J. (1996). El texto: tres registros y una dimensión. *Trama y Fondo*, 1, 3-32.
- [8] Lévi-Strauss, C. (1995). *Antropología estructural*. Barcelona: Paidós.
- [9] Martín Arias, L. (1997). *El cine como experiencia estética*. Valladolid: Caja España.
- [10] Metz, C. (2001). *Psicoanálisis y cine: El significante imaginario*. Barcelona: Paidós.
- [11] Zunzunegui, S. (1994). *Paisajes de la forma: Ejercicios de análisis de la imagen*. Madrid: Cátedra.



## **Dr. Bartolomé MARCO-LAJARA**

University of Alicante. Spain. Bartolome.marco@ua.es

## **Dr. Patrocinio del Carmen ZARAGOZA-SÁEZ**

University of Alicante. Spain. Patrocinio.zaragoza@ua.es

## **Dr. Enrique CLAVER-CORTÉS**

University of Alicante. Spain. Enrique.claver@ua.es

## **Dra. Mercedes ÚBEDA-GARCÍA**

University of Alicante. Spain. Mercedes.ubeda@ua.es

## **Dra. Francisco GARCÍA-LILLO**

University of Alicante. Spain. F.garcia@ua.es

### **Hotel industry and tourist districts in Spanish Mediterranean coastline**

#### ***Industria hotelera y distritos turísticos en la costa mediterránea de España***

#### **Abstract**

This paper studies the tourist districts of the Spanish coastline, analyzing how its characteristics influence the competitiveness of the hotels located inside them. Specifically, the work is divided into three differentiated parts. Firstly, it is analyzed how the degree of business agglomeration in the tourist districts affects the profitability of the hotels, obtaining the conclusion that the relationship between these two variables follows a U-shaped form. Secondly, the study tries to determine whether the concentration of tourism enterprises in a district depends on the existence in the place of knowledge resources coming from institutions. Conclusions obtained in this second part are different depending on the source of knowledge. Finally, the third part analyzes the relationship between the degree of business agglomeration in each district with the propensity of hotel chains to internationalize, as well as with the possibility that foreign chains are located in Spain.

#### **Keywords**

Agglomeration; knowledge resources; internationalization; tourist districts.

#### **Resumen**

*Este trabajo estudia los distritos turísticos de la costa española, analizando cómo las características que los definen influyen en la competitividad de sus hoteles. El trabajo se divide en tres partes. En la primera se analiza cómo el grado de aglomeración empresarial de los distritos turísticos identificados afecta a la rentabilidad de los hoteles, llegando a la conclusión de que la relación entre estas dos variables tiene la forma de U. En la segunda, se trata de determinar si la concentración de empresas turísticas en un distrito depende de la existencia en el lugar de recursos de conocimiento procedente de fuentes institucionales, obteniendo conclusiones diferentes en función de la fuente de conocimiento. En la tercera, se relaciona el grado de aglomeración de empresas turísticas de cada distrito con la propensión de las cadenas hoteleras a internacionalizarse, así como con la posibilidad de que cadenas extranjeras se localicen en España.*

#### **Palabras clave**

*Aglomeración empresarial, recursos de conocimiento, internacionalización, distritos turísticos.*

## 1. Introduction

According to INE (Instituto Nacional de Estadística), Spain received in 2015 more than 68 million international tourists, which is 4.9% more than in 2014 and a new record. In 2017, the trend in tourism in Spain has continued to rise. However, it was not only in the number of visitors in what Spain was overcome the record. The overnight stays increased by 4.4%, covering 57.1% of hotel beds. In addition, enhanced total expenditure by international tourists reached 67,385 million euros, 6.8% higher than 2014.

All these data confirm the strength of the Spanish tourism sector, which every year is able to overcome all expectations and has become one of the main tourist destinations in the world. One of the tourist areas characterized by greater agglomeration of hotels and therefore tourist arrivals (both domestic and foreign) is the Mediterranean coast, characterized by sun and beach tourism.

The aim of this chapter is precisely to analyze the extent to tourism firms, located in a particular destination, can take advantage of externalities that are generated by agglomeration of firms belonging to the same industry. These externalities can allow tourism firms to be more competitive, thus increasing their profitability. However, tourism firms can take advantage of greater profitability not only to compete at national level, but also to go abroad internationalizing their business, this being also object of analysis in this work. Finally, the research analyses the factors that lead companies to agglomerate into a particular destination, especially the existence of knowledge resources in the destination that are attractive for businesses. The work is done from the perspective of tourist districts theoretical approach.

In order to achieve our proposal, the structure of the chapter is the following. Firstly the review of the tourist districts theory allows us to propose several hypotheses to test empirically (sections 1, 2 and 3). Section 4 explains the methodology used in the study, both in terms of the statistical model and regarding the way of measuring variables and the information collection sources. The results are provided in subsequent sections, together with a summary of the main conclusions and implications derived from the research.

## 2. Tourist districts in Spanish Mediterranean coastline

Taking in mind the importance of agglomeration of hotels in the Mediterranean coast, we tried to answer the following research questions: *What are the main characteristics for hotels to choose their location? How the characteristics of tourist municipalities influence hotel profitability?*

To answer them, the support can be found in the Theory of Tourist Districts, which has its roots in the Theory of Industrial Districts, initiated by Marshall (1890) and later rescued by Becattini (1979), who applied it to the Italian case. The main idea underlying this approach is that small and medium enterprises (SMEs) which are located in an industrial district outperform those which are not. This would be due to the appearance of certain agglomeration economies or externalities linked to geographical concentration (the so-called 'district effect').

One of the most widely-used definitions of 'industrial district' comes from Becattini (1990: 39), who referred to it as "a socio-territorial entity characterised by the active presence of both a community of people and a group of companies in a naturally and historically delimited area." Sengenberger and Pyke (1991) additionally point out that the most important components of a district are: (1) the presence of geographically concentrated highly dynamic SMEs in the same industrial sector that have strong cooperation and competition links with one another, as well as high productive flexibility levels and relatively abundant specialised labour; and (2) interpersonal relationships, social cohesion and interaction among companies, all of which favours an acceptable industrial climate, offering the trust and cooperation needed to ensure efficiency in the productive system.

Based on these concepts, any author trying to identify the existence of an industrial district in a given territory must set out to prove that there is a high geographical concentration of companies associated with the same industry, that the firms are SMEs and, finally, that a community of companies and people exists as well.

The most visible discrepancies emerge when it comes to selecting a territory as the starting point for a study. The problem lies in the fact that the local productive system must necessarily represent a community of companies and people. Some studies use administrative provinces as their base territory, but some of these may actually be too large for the notion of 'community'. Others prefer town councils, but this criterion is also unsuitable at times, since some districts spread over different municipalities. Finally, some authors use local labour markets defined through residence-work mobility data, which in turn are obtained from population census statistics. The latter methodology has been amply developed by the Instituto Nazionale

di Statistica (ISTAT, 1996 and 1997) in Italy and later applied in Spain by Boix and Galletto (2005), who identified 806 local labour systems (LLSs) throughout the Spanish territory.

The application of this theory to the tourism industry is quite recent and, therefore, research on tourist districts is still at an early stage. It should be said that most of the studies published to date use a different concept of the tourist district as they consider them to be destinations or places capable of attracting a large number of tourists by their resources (Pearce, 1998). This demand orientated point of view is not contrary to the supply orientated approach of the present study, as it is logical to think that destinations that attract more tourists are also those that have the highest concentrations of companies related to the sector. However, for a destination to be considered a tourist district from the supply point of view, it is necessary that tourist companies constitute the main economic activity of the destination and that the resident population of the area form an integral part of this activity. In this way externalities can be generated in the area that benefit the companies of the industry.

In principle, and according to the theory of industrial (or tourist) districts, one could expect the degree of agglomeration to be beneficial for companies because of the externalities that are generated within the destination (access to the latest technologies, the most highly qualified human resources and the best providers in the market). However, some agglomeration studies suggest that there are costs to clustering, which are mainly related to increased competition due to homogeneous and/or locally consumed products, competition for scarce inputs resources, or due to some kinds of knowledge spill over. Some studies even show both positive and negative relationships (Marco-Lajara *et al.*, 2014), finding that a higher agglomeration of tourist companies can help hotels become more profitable in terms of average occupancy but can also cause a reduction in their profitability levels in terms of ADR (average daily rate) and average income per room.

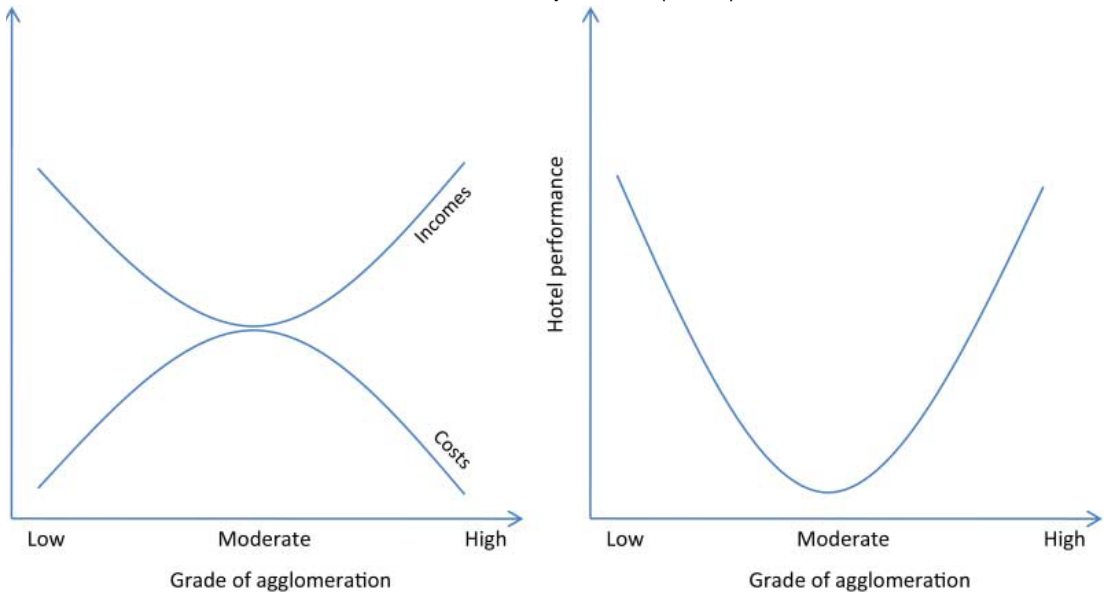
These apparently contradictory results show that company agglomeration produces both positive and negative externalities and the net result on profitability depends on which of the two effects is stronger. In practice both situations can occur. That is the reason why one should also bear in mind that the sign of the net impact can change according to the degree of agglomeration. In other words, the sign could remain constant for any degree of agglomeration, whether positive (which means the relationship between profitability and agglomeration is increasing) or negative (decreasing relationship). However, if the sign of the net impact changes as the degree of agglomeration changes, the relationship between the two variables is not so clear – it could be U-shaped (concave) or even inverted U-shaped (convex).

Negative externalities imply lower incomes and higher costs and they are generated with any degree of agglomeration; conversely, positive externalities increase incomes and reduce costs, but they are only present with high levels of agglomeration. Therefore, the degree of agglomeration will have a U-shaped relationship with hotel incomes, and an inverted U-shaped relationship with costs in cases where positive externalities are greater than negative externalities. If both effects are considered, the relationship between grade of agglomeration and profitability will follow a U-shaped curve, as shown in figure 1. This is similar to conclusions obtained by Rizov, Oskam and Walsh (2012) and by Brülhart and Sbergami (2009), whose analysis indicates that there is a non-linear net effect of agglomeration on productivity growth, but in levels agglomeration is associated with higher productivity. Consequently, the first hypothesis is as follows:

*H1: hotel profitability has a U-shaped relationship with the degree of tourist company agglomeration in a tourist district.*

**Figure 1: Foreseen U-shaped relationship between agglomeration and hotel performance**

Source: Marco-Lajara et al. (2016a)



### 3. Tourist districts and knowledge resources

As it has been commented above, firms tend to concentrate geographically in many industrial sectors creating 'industrial districts,' 'spatial cluster' or 'agglomerations' (Malmberg and Maskell, 2002). The essential idea underlying the geographical concentration of firms is that they are located in a particular place because that brings them some kind of advantage or externality which goes beyond their internal capabilities; those externalities range from the exploitation of the common resources and infrastructures developed in the geographical area, along with a greater degree of accessibility to the providers and distributors based therein, the creation of a large labour market with a specialised and efficient workforce, and the knowledge transfer which takes place between the agents located in that territory (Becattini, 1990).

The latter is a particular kind of externality generated by firm agglomeration which stems from the knowledge exchanges which take place in the territory. It is one of the reasons for business location (Alcácer and Chung, 2007) since intangible assets and knowledge has gradually consolidated as a significant source of competitive advantage for any firm (Lev and Daum, 2004), also for tourism organisations (Shaw and Williams, 2009; Baggio and Cooper, 2010). It can consequently be expected that the greater the knowledge sources available at a destination, the greater the concentration of firms located therein.

From this point of view, it is necessary to stress the importance that the knowledge coming from universities, vocational training centres (VTCs), and R&D organisations has for innovation and competitiveness because of its highly technical nature. Authors such as Malmberg and Power (2005) point out that many of the studies which highlight the beneficial effects on the creation of knowledge stemming from university-industry ties are based on empirical works about high-technology sectors or biomedicine (characterised by the use of patents). Nevertheless, they also argue that research should carry out a more in-depth analysis of the local effects caused by the relationship with universities and research centres in other types of sectors, such as services.

To fill this gap, we formulate the following research question: *to what extent the degree of firm agglomeration in a territory will depend on the external knowledge resources that the firms can obtain?* More precisely, we focus on analysing the link between the degree of tourism firm agglomeration in Spanish 'sun and beach' tourist districts and the knowledge spill-overs produced from universities, medium- and higher-level vocational training centres, and research organisations.

In tourist districts firms find it much easier to create and accumulate knowledge thanks to the constant interaction maintained with similar firms, as well as with training and research centres, and to the knowledge

exchange occurring between them (Bathelt *et al.*, 2004; Jaffe and Trajtenberg, 2002; Feldman and Audretsch, 1999; Audretsch and Feldman, 1996). These processes are facilitated by geographical as well as cultural proximity (Boschma and Ter Wal, 2007). However, the greater or lesser attraction of firms will depend on several factors, both external and internal.

Amongst the *external factors* stands out the *district's lifecycle*, since local collaboration with universities, research centres, and other training centres acquire more relevance during the early stages of a district's lifecycle (Malmberg and Power, 2005; Audretsch and Feldman, 1996), meanwhile the wide availability of knowledge in mature districts means that this knowledge no longer has a strategic value to provide competitive advantages for firms (Breschi and Lissoni, 2001). Amongst the *internal factors*, size is determinant, highlighting the literature that the knowledge generated in an industrial or tourist district usually attracts small new or recently-created firms which have at their disposal fewer financial, material, and human resources to undertake internal R&D activities (Rodríguez-Pose and Refolo, 2003; Acs, Audretsch and Feldman, 1994; Gilbert *et al.*, 2008; Stuart and Sorenson, 2003; Maskell, 2001). On the other hand, it seems reasonable to foresee that the ability of firms located in a tourist district to understand and absorb the knowledge provided by universities, training centres, and research organisations will depend on their *absorptive capacity* (Cohen and Levinthal, 1990). This is a topic widely treated by the literature in knowledge spill-overs generated with the co-location of firms (Boschma and Ter Wal, 2007; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959; Boschma and Lambooy, 2002; Audretsch and Feldman, 2004; Cainelli, Iacobucci and Morganti, 2006; Whitford, 2001). Finally, factors such as the '*myopia of learning*' (Levinthal and March, 1993) and the '*not invented here syndrome*' (Gupta and Govindarajan, 2000) are likely to influence the volume of knowledge that the firm will be able to obtain from external sources.

In short, the knowledge externalities available in a tourist district will only attract new firms if they have the capacity to absorb and assimilate that knowledge. On the other hand, the existence of a U-shaped relationship between agglomeration and business profitability demonstrated by Marco-Lajara *et al.* (2016a) makes it clear to us that profitability decreases with low tourism firm agglomeration levels –high agglomeration increases profitability, though. The joint consideration of these two arguments enables us to state that, when the knowledge generated in the district is scarce and very specific, the latter attracts very few firms, as a result of which firm agglomeration in the district does not reach a high level. Consequently, the firms located there are less profitable, which can eventually lead some of them to disappear or leave the destination. However, a broad knowledge level attracts more firms capable to absorb it, increasing the degree of agglomeration and, accordingly, profitability (figure 2). It can thus be deduced that the higher the level of knowledge, the higher the degree of agglomeration. In the light of all these ideas, we formulate the following hypothesis:

*H2: The degree of firm agglomeration in a tourist district follows a U-shaped relationship with the availability of knowledge resources at the destination.*

This hypothesis can be disaggregated into the following sub-hypotheses:

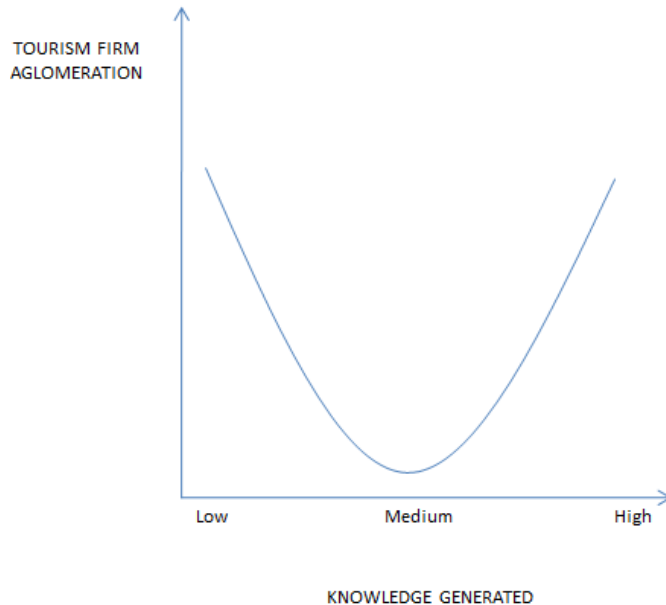
*H1a: The degree of firm agglomeration in a tourist district follows a U-shaped relationship with the availability of knowledge resources generated by the universities located at the destination.*

*H1b: The degree of firm agglomeration in a tourist district follows a U-shaped relationship with the availability of knowledge resources generated by higher-level vocational training centres.*

*H1c: The degree of firm agglomeration in a tourist district follows a U-shaped relationship with the availability of knowledge resources generated by medium-level vocational training centres.*

*H1d: The degree of firm agglomeration in a tourist district follows a U-shaped relationship with the availability of knowledge resources generated by centres dedicated to technological research on tourism.*

**Figure 2: Foreseen relationship between firm concentration and knowledge**



Source: Marco-Lajara *et al.* (2016b)

#### **4. Internationalization and tourist districts**

From the international point of view, sixty Spanish chains are present outside our borders, with 873 hotels and 233,140 rooms, demonstrating stability of the international supply. Of these 60 Spanish hotel chains, the top 5 are: (1) Meliá Hotels International with 157 establishments abroad; (2) NH Hotel Group, with 240; (3) RIU Hotels & Resorts with 70; (4) Barcelo Hotels & Resorts Hotels & Resorts Occidental with 58; (5) Iberostar Hotels & Resorts with 45.

In general, the Spanish hotel chains operate their business abroad through its own establishments, followed by the management contracts, the rent and a low percentage, the franchise. This trend is the same following hotel chains located on the Mediterranean coast.

The literature in recent years has also highlighted the role played by firm agglomeration in internationalization processes, since it is very often the firms belonging to an industrial district or to a cluster that, exploiting the competitive advantage that they have at a national level, decide to become internationalized deploying their resources and capabilities in other countries. In parallel, the resources and on the whole the technical knowledge generated in a district or cluster can equally exert a force of attraction for foreign firms. The location in specific geographical areas, as opposed to the classical literature vision with a national scope, thus acquires an increasing relevance when it comes to internationalization processes and those associated with economic globalization in general (Dunning, 2009).

Faced with this context, the main research question is: *to what extent the concentrations of firms in the shape of industrial districts constitute the most important sources from which firms going international originate and, at the same time, the main poles of attraction for foreign investment?*

To answer the above question, hotels located on the Spanish coast and specialized in sun-and-beach holiday tourism will be analyzed. Our decision to leave urban tourism and other holiday segments (snow, rural, cultural...) aside and to focus on sun-and-beach holiday tourism is due, amongst other reasons, to the fact that Spain stands out for being one of the most important destinations especially in this segment.

The growing globalization is an unquestionable reality faced by firms in the current economic scenario. In this context, no need exists to justify the fact that the internationalization of firms practically becomes a forced task if they want to maintain their competitive advantage. This is why more and more firms cross the borders of their countries to settle down abroad (Dunning, 2009).



A wide variety of aims are pursued with international expansion, from coping with the maturity of the internal market, the search for efficiency, the proximity between suppliers and customers or the diversification of global risk, to the implementation of their resources and capabilities in other countries or the development of new competences thanks to their becoming established abroad. In this latter sense, many authors claim that the capabilities of a country are closely linked to the competitiveness achieved by the firms based in it (Porter, 1990; Kogut, 1991; Murtha and Lenway, 1994). Nevertheless, two effects can derive from this: a 'push effect' which drives firm located in one country to seek new opportunities in other countries because they are highly competitive in the national context; and a 'pull effect' which attracts foreign investments aimed at taking advantage of that higher competitiveness due to the different technological and organizational capabilities between countries and to the slow spread of those capabilities (Kogut, 1991).

In any case, the analysis of resources associated with the localization and the consequent firm competitiveness must not be confined to the national context. The same applies to the study of international processes based on local resources. As highlighted by Hervás-Oliver and Boix (2013), there is a need for the literature on internationalization to recognize the specificities and advantages of specific geographical locations. In this respect, it was pointed out in the previous section that knowledge exchange and generation become easier in the socioeconomic context that is typical of a tourist district; hence why the firms located in such districts tend to be more competitive. To this must be added that they can exploit that knowledge and those competitive advantages in order to become internationalized and settle down in third countries. In fact, there is evidence that clusters promote business internationalization (Hervás-Oliver and Albors-Garrigós, 2008; Belusi and Sammara, 2010; Puig, González-Loureiro and Marques, 2014).

It can consequently be expected that hotels located in a tourist district will be more willing to become internationalized because they can exploit the competitive advantages that they own nationally. This idea could prove difficult to verify, though, insofar as it is almost impossible to compare hotels situated in a tourist district with others situated outside that district, essentially because most coastal municipalities in Spain form part of a district, since these destinations are the ones with a higher concentration of firms belonging to the tourism sector. Therefore, it would seem more appropriate to utilize the degree of firm agglomeration specific to each destination and/or district as the basis of comparison.

As a result, the more firms belonging to the sector exist in the district, the more chances for a hotel to acquire new knowledge and take advantage of it to become internationalized (Boix and Galletto, 2009). From another point of view, clusters –and the districts inside them– have always attracted multinationals coming from other countries which adopt this strategy in the hope of obtaining advantages associated with location (McCann and Mudambi, 2004). That is to say, the knowledge generated in a tourist district can be exploited not only by the local destination hotels but also by other hotels coming from other regions, and even from other countries.

Based on the above, the following hypothesis are formulated:

*H3: the number of internationalized hotels will be higher in those tourist districts where a greater degree of tourism firm agglomeration exists.*

*H4: the number of foreign hotels will be higher in those tourist districts where a greater degree of tourism firm agglomeration exists.*

## **5. Methodology**

### **Method of analysis**

All the hypotheses are tested through a multiple regression. For hypotheses H1 and H2, taking into account that they foresee a U-shaped relationship between dependent variable and the main independent variable, a quadratic regression of the form  $Y = \beta_0 - \beta_1 * X + \beta_2 * X^2$  must be used to check if those hypotheses are empirically verified.

In the first model hotel profitability acts as the dependent variable which can be explained by independent variables such as the resources of the autonomous region where the hotel is located and the greater or lesser agglomeration of tourist companies at the tourist spot or destination. However, other factors can also be essential for hotel profitability, which is why they will be used as control variables in the model: company size, establishment category, hotel chain membership and other demand-side variables like average length of stay, occupancy rate, hotel prices and number of overnight stays. The model can be expressed with the following equation:

$$\begin{aligned} \text{PROFITABILITY} = & \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{SIZE} + \beta_2 \cdot \text{CATEGORY} + \beta_3 \cdot \text{CHAIN} + \dots \\ & + \beta_4 \cdot \text{OCCUPANCY} + \beta_5 \cdot \text{AVERAGE-STAY} + \beta_6 \cdot \text{OVERNIGHT-STAYS} + \beta_7 \cdot \text{PRICE} + \dots \\ & + \beta_8 \cdot \text{BEACHES} + \beta_9 \cdot \text{KNOWLEDGE-RESOURCES} + \beta_{10} \cdot \text{INFRASTRUCTURE} + \dots \\ & - \beta_{11} \cdot \text{AGGLOMERATION} + \beta_{12} \cdot \text{AGGLOMERATION}^2 + \varepsilon \end{aligned}$$

In the second model, Y is the degree of tourism firm agglomeration, and X the knowledge resources existing at the tourist point or destination. However, other factors that can play a determining role in business concentration are introduced in the model as control variables: characteristics of firms already established at the destination (size, category and chain-affiliation of hotels); demand (average length of stay; hotel occupancy level; hotel prices; and number of overnight stays); transport infrastructures available in the area; and other variables related to the destination's inherited resources (beach quality). Considering all these factors, along with the proposed control variables, the model can be expressed using the following equation:

$$\begin{aligned} \text{AGGLOMERATION} = & \\ & + \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{SIZE} + \beta_2 \cdot \text{CATEGORY} + \beta_3 \cdot \text{CHAIN} \\ & + \beta_4 \cdot \text{OCCUPANCY} + \beta_5 \cdot \text{AVERAGE-STAY} + \beta_6 \cdot \text{OVERNIGHT-STAYS} + \beta_7 \cdot \text{PRICE} \\ & + \beta_8 \cdot \text{INFRASTRUCTURES} + \beta_9 \cdot \text{BEACHES} \\ & - \beta_{10} \cdot \text{UNIVERSITIES} + \beta_{11} \cdot \text{UNIVERSITIES}^2 \\ & - \beta_{12} \cdot \text{HIGHER VTCs} + \beta_{13} \cdot \text{HIGHER VTCs}^2 \\ & - \beta_{14} \cdot \text{MEDIUM VTCs} + \beta_{15} \cdot \text{MEDIUM VTCs}^2 \\ & - \beta_{16} \cdot \text{RESEARCH CENTRES} + \beta_{17} \cdot \text{RESEARCH CENTRES}^2 \\ & + \varepsilon \end{aligned}$$

Finally, in the case of hypotheses H3 and H4 two multiple linear regression models are suggested to contrast them: one focused on the internationalization of Spanish hotel chains (H3) and another related to foreign hotel investment in Spain (H4). In the first model, the dependent variable (number of internationalized hotels in a tourist district) is explained by independent variables linked to the knowledge resources generated in the tourist district, or expressed differently, the knowledge generated by other firms and the specific knowledge generated by academic and technological institutions. Instead, the dependent variable in the second model is a different one (the number of foreign hotels located in a Spanish tourist district), although the independent ones continue to be the same as in the previous model. These two models can be expressed more precisely by means of the following equations:

$$\begin{aligned} \text{INTERNATIONALIZED-HOT} = & \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{AGGLOMERATION} + \beta_2 \cdot \text{UNIVERSITIES} \\ & + \beta_3 \cdot \text{HIGHER-LEVEL VT} + \beta_4 \cdot \text{MEDIUM-LEVEL VT} + \beta_5 \cdot \text{RESEARCH CENTERS} + \varepsilon \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{FOREIGN-HOT} = & \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{AGGLOMERATION} + \beta_2 \cdot \text{UNIVERSITIES} \\ & + \beta_3 \cdot \text{HIGHER-LEVEL VT} + \beta_4 \cdot \text{MEDIUM-LEVEL VT} + \beta_5 \cdot \text{RESEARCH CENTERS} + \varepsilon \end{aligned}$$

### Variable measurement and information sources

PROFITABILITY.- Although there are many ways of measuring hotel profitability (Sainaghi, 2010), more and more studies are working with GopPar. In our study a decision was made to use operating profit per room as an approximate measure of GopPar, as this measurement can be directly obtained from the SABI (Iberian Balance Analysis System) database. The problem with SABI lies in the fact that it does not supply information about number of rooms. This forced us to use the internet to find this information from web pages of hotels, if they had one, or on those of online wholesalers (booking.com, rumbo.es,...). When obtaining this information turned out to be impossible, the hotels concerned were discarded.

A final decision was made to use operating income per room and operating cost per room as dependent variables, instead of operating profit. This is because these variables are related to hotel profitability or

performance, and there is a better connection with figure 1 and with the arguments that explain hypothesis 1. In this way, if the equation estimated for income results in a U-shaped relationship with degree of agglomeration and if at the same time the cost relationship is an inverted U-shape, it can be deduced that there is empirical evidence to support hypothesis 1.

SIZE.-Hotel size was determined by number of employees, which could also be easily obtained from the aforementioned SABI database.

ESTABLISHMENT CATEGORY.-This is a categorical variable, the value of which can range between 1 and 5, depending on how many stars the hotel has. As with the variables 'number of rooms' and 'hotel chain membership,' the value of this variable was found on the internet (from the web pages of hotels or online wholesalers).

CHAIN.- Hotel chain membership is estimated using a dummy variable, the value of which is 0 if the hotel does not belong to any chains, and 1 if it does. The category of 'chain' is assigned to those including 3 or more affiliated establishments with a different registered address, regardless of whether they are on an ownership, management, leasing or franchise basis. This consideration is not given to hotel enterprise associations and/or federations.

DEMAND-SIDE VARIABLES.- The data on price levels (PRICE), average stay (AVERAGE-STAY), degree of occupancy (OCCUPANCY) and the number of overnight stays (OVERNIGHT-STAYS) is obtained from the official statistics published by the Spanish INE. The information published by this organisation is not concrete data on each hotel but statistics pertaining to the different geographical areas in the country, using four geographical levels: municipality, tourist area, province and autonomous region, with tourist areas defined as a group of coastal municipalities in the same province. As far as possible it has tried to use information corresponding to the smallest geographical area.

BEACHES.- In reality, the beaches of the regions analysed are of a similar quality and they are the regions that are awarded the most EU blue flags. Therefore, a decision was made to use the degree of overcrowding as an indicator of beach quality; with the assumption that beaches with a high number of users will give less satisfaction to the tourist. The degree of overcrowding is estimated by dividing the length in meters of beaches in the whole region by the number of potential users (linear meters of beach / potential users). Beach lengths are obtained directly from the Ministry of Environment, Fishing and Agriculture. To estimate potential users one has to bear in mind that residents of the region will use the beaches as well as tourists, so it is used the following formula:

$$\text{Potential users} = \text{Inhabitants} + \frac{\text{Overnight stays in hotels}}{365} + \frac{\text{Overnight stays in apartments}}{365}$$

INFRASTRUCTURE.- With regard to transport infrastructures, it has only been able to consider the number of flights landing in each autonomous community (also divided by the number of potential users); the rail and road infrastructures had to be discarded because they cannot be used to travel to one of Spain's main tourist regions, and object of the study, the Balearic Islands. The information on this variable was obtained directly from the web page of the Spanish Airports Authority AENA.

KNOWLEDGE RESOURCES.- The institutional knowledge sources assessed refer to university training and vocational training in tourism matters, as well as to the research centers dedicated to tourism which are available in the geographical area of influence to which the tourist district belongs. This information was directly collected from the Internet consulting, amongst others, the web pages of Spanish universities, of the Ministry of Education, Culture, and Sport, and of the Education Departments of Autonomous Regions. More specifically, these resources were measured as follows:

UNIVERSITIES: number of universities offering tourism degrees in the province, relativized by its number of inhabitants.

HIGHER-LEVEL VT: number of vocational training centers in the tourist district which offer higher-level hospitality and tourism formative cycles, relativized by its number of inhabitants.

MEDIUM-LEVEL VT: number of vocational training centers in the tourist district which offer medium-level hospitality and tourism formative cycles, relativized by its number of inhabitants.

TECHNOLOGICAL RESEARCH CENTERS: number of public and/or private technological institutes, including the university institutes focused on tourism research as well as the tourism observatories existing at a regional ('autonomous community') level.

DEGREE OF AGGLOMERATION.- The tourist district theory served as the basis for our measurement of the agglomeration level at a tourist point or destination. According to the methodology developed in Italy by the Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT, 1996 and 1997), the territorial base adopted to identification of tourist districts corresponds to labor local systems (LLSs), which can be delimited from the residence-work mobility data obtained with population-census-based statistics. This methodology was applied in Spain by Boix and Galletto (2005), who managed to identify 806 labor local systems throughout the Spanish territory.

Based on this approach, and starting from the LLSs already identified by the aforesaid authors in Spain, our first task merely involved checking the specific LLS to which belongs each one of the tourist municipalities that, according to the Ministry of Agriculture and Environment, exist along the Spanish coastline. After having identified the LLSs existing in Spanish coastal areas, the next step consists in checking which ones constitute a tourist district because they show a concentration of employment in small- and medium-sized tourism enterprises above the Spanish average, for which a condition needs to be met: the result of the following equation (Z) must be higher than 1.

$$Z = \frac{\text{Tourism employment in destination } i}{\text{Total employment in destination } i} \div \frac{\text{Tourism } \square \text{ employment in Spain}}{\text{Total employment in Spain}} > 1$$

In other words, we consider as the degree of agglomeration the same result obtained with the previous equation Z which has been used to determine if a LLS constitute a tourist district. The data used to estimate the equation corresponding to each LLS were obtained from the firm (data)base of the Spanish Chambers of Commerce (Camerdata), updated to January 2015. Our search focused on tourism firms with less than 250 employees belonging to codes 5510, 5610 and 5630 of CNAE2099 –corresponding to hotels, restaurants and cafés (which together form the acronym HORECA)– as has traditionally been done in many other works too. As this does not directly incorporate the number of workers in each firm, but the 'number of workers' bracket in which that firm finds itself, our choice was to use the average point in each bracket. It is necessary to remember that since a tourist district has to be mostly formed by SMEs, to estimate the equation only firms with less than 250 workers are considered.

NUMBER OF INTERNATIONALIZED FIRMS.- The number of internationalized Spanish hotel chains that come from each tourist district. A consultation was performed with this aim of the ranking published by Hosteltur for Spanish hotel chains present abroad, the total number of internationalized chains in 2014 amounting to 61. The next step consisted in identifying each hotel chain's tourist district of origin, for which purpose the information published on the web page of each chain was utilized.

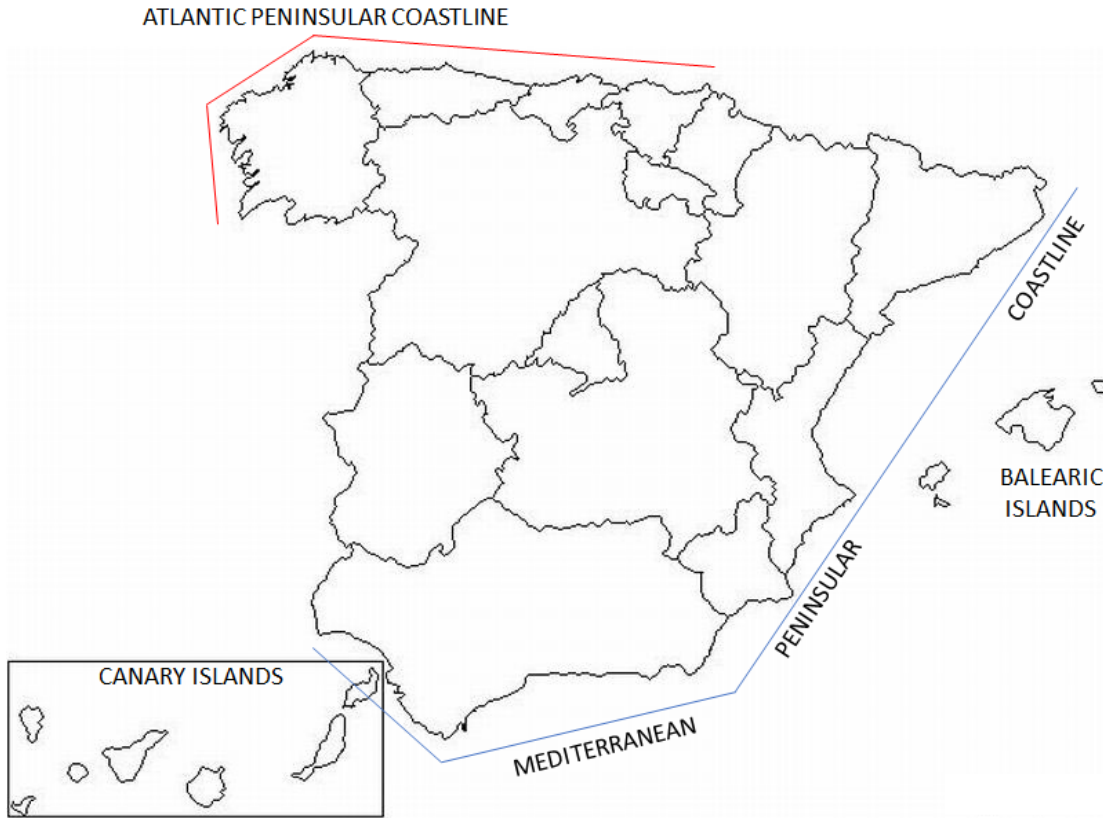
NUMBER OF FOREIGN HOTELS.- Just over ten foreign hotel chains are based in Spain, with ca. 328 establishments across the country. This is why it seems more suitable to take into account the number of hotel establishments located in each tourist district on this occasion. From the aforementioned total number of establishments, only 115 find themselves in coastal municipalities, many of them in provincial capitals, Barcelona being the coastal city that attracts more foreign hotels: 32 to be precise. The remaining 213 establishments had to be discarded because they were located inland –Madrid, with 65, standing out as the Spanish municipality that hosts the highest number of foreign hotels. It can be inferred from all the above that most of the foreign hotel establishments situated in Spain mainly belong to the urban tourism segment, their favorite location being large Spanish cities situated either inland or on the coast.

## Sample

The population subject to study is different for each part of the research. So, in the case of H1 the population subject to study is formed by all the Spanish hotels situated in the municipalities of the Mediterranean peninsular or Balearic coasts, and the sample by 1,869 establishments. Related to H2, the study population comprises all the Spanish tourist districts situated along the Mediterranean peninsular coastline, as well as in the Canary and Balearic Islands; up to 113 districts could be identified, obtaining data from them all – which means that it was ultimately possible to work with the whole population. Finally, regarding to H3 and H4, the study population comprises all the Spanish tourist districts situated along the Mediterranean and Atlantic peninsular coastline, as well as in the Canary and Balearic Islands. In this last case, it was possible the identification of 178 tourist districts.

The map 1 indicates all the Spanish areas that are studied in the research.

**Map 1: Spanish Atlantic and Mediterranean peninsular coastline, Canary Islands and Balearic Islands**



## 6. Results

Regarding to the verification of H1, when the dependent variable is measured in terms of income per room, the results of model show a decreasing linear result with no quadratic term between the dependent variable and the degree of agglomeration. Put another way, income per room always decreases as the degree of tourist company agglomeration increases. Conversely, for the variable cost per room model shows an inverted U-shape relationship with the degree of agglomeration.

Although these results do not exactly match the initial predictions, as they do not show a U-shaped curve for income per room, in reality they allow to verify hypothesis H1. To check this, it can be considered the coefficients estimated for the dependent variable 'operating profit per room', in the model where incomes and costs are considered simultaneously. In this model, the variable agglomeration has a negative coefficient and a positive quadratic term. This means that there is a U-shaped relationship between hotel performance and the degree of agglomeration in that results decrease with increasing degree of agglomeration to a certain point at which positive externalities begin to appear and results improve as agglomeration increases:

PROFITABILITY =

– 0.043 · SIZE + 0.005 · CATEGORY – 0.086 · CHAIN +...

– 0.0172 · OCCUPANCY + 0.021 · OVERNIGHT-STAYS – 0.032 · BEACHES +...

– 0.337 · AGGLOMERATION + 0.307 · AGGLOMERATION <sup>2</sup>

Related to H2 empirical evidence is obtained for hypotheses H2a and H2b, which predicted a U-shaped relationship between agglomeration of tourism firms and knowledge generated by universities and higher-level vocational training centres, respectively. Instead, the evidence obtained for medium-level vocational training centres and technological research centres is just the opposite one, namely: an inverted U-shaped relationship with the degree of tourism firm concentration, not supporting H1c and H1d. These results can be observed in the equation below:

$$\begin{aligned} \text{AGGLOMERATION} = & \\ & + 0.024 \cdot \text{SIZE} - 0.012 \cdot \text{CATEGORY} + 0.042 \cdot \text{CHAIN} + \dots \\ & + 0.508 \cdot \text{OCCUPANCY} + 0.039 \cdot \text{OVERNIGHT-STAYS} + \dots \\ & + 0.399 \cdot \text{INFRASTRUCTURES} - 0.503 \cdot \text{BEACHES} + \dots \\ & - 3.185 \cdot \text{UNIVERSITIES} + 3.352 \cdot \text{UNIVERSITIES}^2 + \dots \\ & - 0.236 \cdot \text{HIGHER VTCs} + 0.194 \cdot \text{HIGHER VTCs}^2 + \dots \\ & + 0.284 \cdot \text{MEDIUM VTCs} - 0.177 \cdot \text{MEDIUM VTCs}^2 + \dots \\ & + 2.720 \cdot \text{RESEARCH CENTRES} - 3.496 \cdot \text{RESEARCH CENTRES}^2 \end{aligned}$$

Several arguments can serve to explain the contradictory results of H1c and H1d. It is likely that knowledge generated by medium-level vocational training centres to be more standardised and more easily assimilated by firms; for that reason, the availability of such knowledge, however small it might be, will attract firms –thus increasing the degree of firm concentration. However, this knowledge may end up becoming redundant at a certain point in time, with firms in the district being saturated with it, as a result of which their interest and appreciation for this type of knowledge will start to diminish –and some of them may even decide to leave the place. This result coincides with the work of Breschi and Lissoni (2001), who conclude that the wide availability of knowledge means that the latter no longer has a strategic value. As for tourism research centres, it is possible that, despite being SMEs, several of the firms located in a tourist district belong to chains or larger-sized business groups from abroad –hence their reluctance to acquire the external technological knowledge of their district, and the efforts to impose their existing technology and procedures upon the business groups to which they belong (*not invented here syndrome*).

Finally, checking whether the hypothesis H3 is empirically verified requires observing the sign and statistical significance of the coefficient that accompanies the independent variable, that is, the AGGLOMERATION variable. As it can be seen, the results of the model verify it. It thus becomes evident that the Spanish hotel chains which have gone international mainly come from tourist districts with a higher degree of agglomeration:

$$\begin{aligned} \text{INTERNATIONALIZED-HOT} = & \\ & + 0.242 \cdot \text{AGGLOMERATION} + 0.153 \cdot \text{UNIVERSITIES} + \dots \\ & + 0.096 \cdot \text{HIGHER-LEVEL VT} + 0.012 \cdot \text{MEDIUM-LEVEL VT} + \dots \\ & + 0.108 \cdot \text{RESEARCH CENTERS} \end{aligned}$$

With regard to hypothesis H4 it cannot be fulfilled in the model. In fact, empirical evidence of the opposite is obtained, in the sense that foreign hotels tend to locate their establishments in tourist districts with a lower agglomeration degree. It can be seen in the following equation:

$$\begin{aligned} \text{FOREIGN-HOT} = & \\ & - 0.214 \cdot \text{AGGLOMERATION} + 0.164 \cdot \text{UNIVERSITIES} + \dots \\ & + 0.019 \cdot \text{HIGHER-LEVEL VT} + 0.023 \cdot \text{MEDIUM-LEVEL VT} + \dots \\ & + 0.002 \cdot \text{RESEARCH CENTERS} \end{aligned}$$

## 7. Conclusions and implications

The results of this study confirm that the degree of business agglomeration at a destination is essential for the performance of the hotels located there, but with distinct influence on business income and cost. In terms of income, agglomeration has a negative effect. The results show that tourism company agglomeration creates more competition, which reduces prices and, therefore, incomes; this effect is

greater than the possible income increase generated by the larger attraction effect enjoyed by the main tourist destinations. Ultimately, incomes always diminish with more agglomeration. In the case of operating cost, the results of the study indicate that for low levels of agglomeration, hotel costs usually increase, but when agglomeration has reached a considerable level we see the appearance of positive effects for hotels in the form of progressive cost reductions. In other words, the relationship curve between this variable and the degree of agglomeration is an inverted U-shape.

Summarizing, there is empirical evidence to support hypothesis H1 as the relationship between the two variables forms a U-shaped curve. In other words, it is demonstrated that for low levels of agglomeration the negative externalities are greater than the positive externalities, which results in a progressive decrease in hotel profits; however, from a certain point of agglomeration, the positive externalities supersede the negative externalities, which allows business profits to grow. It can be said therefore that the results support the theory of tourist districts, according to which the hotels located at destinations with a higher degree of agglomeration should be more profitable because of the greater externalities generated within the district.

From another perspective, empirical evidence points out that firms, do not value all kinds of knowledge in the same way. The strategic value of knowledge generated by universities and higher VTCs is greater, but its high technicality and specificity makes it more difficult to absorb by firms; on the opposite hand, knowledge generated by medium VTCs and research centres is of a standardised nature and easier to absorb, for that reason being not an important source of competitive advantage for firms. This explains the U-shaped relationship between business agglomeration and knowledge in the first case, and the inverted U-shaped relationship in the second one.

Finally, results also provide evidence that tourist districts play a relevant role in the internationalization processes undertaken by hotel firms, suggesting that the presence of other firms belonging to the sector constitute a relevant factor determining internationalization. However, results obtained fail to confirm the hypothesis that tourist districts become poles of attraction for foreign investment. What they show is that the hotels established in Spain as of today, have mostly opted for the urban segment and for their location in the country's largest cities, amongst which can be found quite a few situated on the coast which form part of a tourist holiday district. It must be highlighted, though, that the degree of firm agglomeration in these districts is usually not so high as in others more specialized in the tourism industry —due to the weight that the secondary or industrial sector tends to have in such cities.

As for the practical implications deriving from the study, they can refer mainly to the location decision of hotel firms. The location decision must take into account the degree of business agglomeration existing in tourist municipalities, as has previously been shown in other works (Kalnins and Chung, 2004 and 2006; Barros, 2005; Yang, Wong and Wang, 2012). From another perspective, tourism firms need to analyse the characteristics of the knowledge generated in a tourist district when it comes to deciding their location.

## 8. Bibliographical references

- [1] Acs, Z. J.; Audretsch, D. B. & Feldman, M. P. (1994). R&D spillovers and recipient firm size. *Review of Economics and Statistics*, 76(2), 336-340. <http://dx.doi.org/10.2307/2109888>
- [2] Alcácer, J. & Chung, W. (2007). Location strategies and knowledge spillovers. *Management Science*, 23(5), 760-776. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1060.0637>
- [3] Audretsch, D. B. & Feldman, M. (1996). R&D spillovers and the geography of innovation and production. *American Economic Review*, 86(4), 253-273. Disponible en <https://goo.gl/KIs2O0>
- [4] Audretsch, D. B. & Feldman, M. (2004). Knowledge spillovers and the geography of innovation. In Henderson, J. V. & Thisse, J. F. (Eds.), *Handbook of Regional and Urban Economics* (pp. 2713-2739). [https://doi.org/10.1016/S1574-0080\(04\)80018-X](https://doi.org/10.1016/S1574-0080(04)80018-X)
- [5] Baggio, R. & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1757-1771. <http://dx.doi.org/10.1080/02642060903580649>
- [6] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [7] Barros, C. P. (2005). Evaluating the efficiency of a small hotel chain with a Malmquist productivity index. *International Journal of Tourism Research*, 7(3), 173-184. <http://dx.doi.org/10.1002/jtr.529>

- [8] Bathelt, H.; Malmberg, A. & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31-56. <https://doi.org/10.1191/0309132504ph469oa>
- [9] Becattini, G. (1979). Dal settore industrial al distretto industrial. Alcune considerazioni sull'unità di indagine in economia industrial. *Revista di Economía e Política Industriale*, 1, 7-14.
- [10] Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In Pyke, F.; Becattini, G.; Sengenberger, W. et al. (Eds.), *Industrial Districts and Inter-Firm Co-operation in Italy* (pp. 37-51). Geneva: ILO.
- [11] Belussi F. & Sammarra A. (2010). *Business Networks in Clusters and Industrial Districts. The Governance of the Global Value Chain*. Abingdon: Routledge.
- [12] Boix, R. y Galletto, V. (2005). *Sistemas Locales de Trabajo y Distritos Industriales Marshallianos en España*. Working Paper. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, Departament d'Economia Aplicada. Disponible en <https://goo.gl/yIGHyT>
- [13] Boix, R. & Galletto, V. (2009). Innovation and Industrial Districts: A First Approach to the Measurement and Determinants of the I-District Effect. *Regional Studies*, 43(9), 1117-1133. <http://dx.doi.org/10.1080/00343400801932342>
- [14] Boschma, R. A. & Lambooy, J. G. (2002). Knowledge, market structure and economic coordination: Dynamics of industrial districts. *Growth and Change*, 33(3), 291-311. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2257.00192>
- [15] Boschma, R. A. & Ter Wal, A. (2007). Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: The case of a footwear district in the south Italy. *Industry and Innovation*, 14(2), 177-199. <http://dx.doi.org/10.1080/13662710701253441>
- [16] Breschi, S. & Lissoni, F. (2001). Knowledge spillovers and local innovation systems: A critical survey. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 975-1005. <https://doi.org/10.1093/icc/10.4.975>
- [17] Btrülhart, M. & Sbergami, F. (2009). Agglomeration and growth: Cross-country evidence. *Journal of Urban Economics*, 65(1), 48-63. <https://doi.org/10.1016/j.jue.2008.08.003>
- [18] Cainelli, G.; Iacobucci, D. & Morganti, E. (2006). Spatial agglomeration and business groups. New evidence from Italian industrial districts. *Regional Studies*, 40(5), 507-518. <http://dx.doi.org/10.1080/00343400600757585>
- [19] Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152. <http://dx.doi.org/10.2307/2393553>
- [20] Dunning, J. H. (2009). Location and the multinational enterprise: John Dunning's thoughts on receiving the JIBS 2008 decade Award. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 20-34. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2008.75>
- [21] Feldman, M. P. & Audretsch, D. (1999). Innovation in cities: science-based diversity, specialization and localized competition. *European Economic Review*, 43(2), 409-429. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(98\)00047-6](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(98)00047-6)
- [22] Gilbert, B. A.; McDougall, P. P. & Audretsch, D.B. (2008). Clusters, knowledge spillovers and new venture performance: An empirical examination. *Journal of Business Venturing*, 23(4), 405-422. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.04.003>
- [23] Gupta, A. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496. Disponible en <https://goo.gl/IAukKQ>
- [24] Hervas-Oliver, J. L. & Albors-Garrigos, J. (2008). Local Knowledge Domains and the Role of MNE Affiliates in Bridging and Complementing a Cluster's Knowledge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 20(6), 581-598. <http://dx.doi.org/10.1080/08985620802462231>
- [25] Hervas-Oliver, J. L. & Boix-Domenech, R. (2013). The Economic Geography of the Meso-global Spaces: Integrating Multinationals and Clusters at the Local-Global Level. *European Planning Studies*, 21(7), 1064-1080. <http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2013.733853>
- [26] ISTAT (1996). *Rapporto annuale. La situazione del Paese nel 1995*. Roma: Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato.



- [27] ISTAT (1997). *I sistema local del lavoro 1991*. Roma: Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato.
- [28] Jaffe, A. B. & Trajtenberg, M. (2002). *Patent, citations, and innovations: a window on the knowledge economy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- [29] Kalnins, A. & Chung, W. (2004). Resource-seeking agglomeration: A study of market entry in the lodging industry. *Strategic Management Journal*, 25(7), 689-699. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.403>
- [30] Kalnins, A. & Chung, W. (2006). Social Capital, Geography, and Survival: Gujarati Inmigrant Entrepreneurs in the U.S. Lodging Industry. *Management Science*, 52(2), 233-247. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1050.0481>
- [31] Kogut, B. (1991). Country capabilities and the permeability of borders. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 33-47. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250120905>
- [32] Lev, B. & Daum, J. (2004). The Dominance of Intangible Assets: Consequences for Enterprise Management and Corporate Reporting. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 6-17. <http://dx.doi.org/10.1108/13683040410524694>
- [33] Levinthal, D. & March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- [34] Malmberg, A. & Maskell, P. (2002). The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and Planning A*, 34(3), 429-449. <https://doi.org/10.1068/a3457>
- [35] Malmberg, A. & Power, D. (2005). (How) do (Firms in) clusters create knowledge? *Industry and Innovation*, 12(4), 409-431. <http://dx.doi.org/10.1080/13662710500381583>
- [36] Marco-Lajara, B.; Claver-Cortés, E.; Úbeda-García, M. et al. (2016a). Hotel Performance and Agglomeration of Tourist Districts. *Regional Studies*, 50(6), 1016-1035. <http://dx.doi.org/10.1080/00343404.2014.954535>
- [37] Marco-Lajara, B.; Úbeda-García, M.; Sabater-Sempere, V. et al. (2014) Territory Impact in the Performance of Spanish Vacation Hotels, *Tourism Economics*, 20(4), 779-796. <https://doi.org/10.5367/te.2013.0301>
- [38] Marco-Lajara, B.; Zaragoza-Sáez, P.C. Claver-Cortés, E. et al. (2016b). Does institutional knowledge attract new firms in tourist districts? *Tourism Economics*, 23(4), 898-910. <https://doi.org/10.5367/te.2016.0561>
- [39] Marshall, A. (1890). *Principles of Economic*. London: MacMillan.
- [40] Maskell, P. (2001). Knowledge creation and diffusion in geographic clusters. *International Journal of Innovation Management*, 5(2), 213-237. <http://dx.doi.org/10.1142/S1363919601000373>
- [41] McCann, P. & Mudambi, R. (2004). The location decision of the multinational enterprise: some theoretical and empirical issues. *Growth & Change*, 35(4), 491-524. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2257.2004.00259.x>
- [42] Murtha, T. & Lenway, S. (1994). Country capabilities and the strategic state: how national political institutions affect multinational corporations' strategies. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 113-129. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250151008>
- [43] Pearce, D. G. (1998). Tourist districts in Paris: structure and functions. *Tourism Management*, 19(1), 49-65. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(97\)00095-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(97)00095-2)
- [44] Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- [45] Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68, 73-94.
- [46] Puig, F.; Gonzalez-Loureiro, M. y Marques, H. (2014). Supervivencia, crecimiento e internacionalización en clusters industriales. *Economía Industrial*, 391, 133-140. Disponible en <https://goo.gl/bk4Wvf>
- [47] Rizov, M.; Oskam, A. & Walsh, P. (2012). Is there a limit to agglomeration? Evidence from productivity of Dutch firms. *Regional Science and Urban Economics*, 42(4), 595-606. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2012.02.006>
- [48] Rodríguez-Pose, A. & Refolo, M.C. (2003). The link between local production systems and public and university research in Italy. *Environment and Planning*, 35(8), 1477-1492. <https://doi.org/10.1068/a35297>

- [49] Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 920-952.
- [50] Sengenberger, W. & Pyke, F. (1991). Small Firm Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Research and Policy Issues. *Labour and Society*, 16(1), 1-25.
- [51] Shaw, G. & Williams, A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 325-335.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.02.023>
- [52] Stuart, T. & Sorenson, O. (2003). The geography of opportunity: Spatial heterogeneity in founding rates and the performance of biotechnology firms. *Research Policy*, 32(2), 229-253.  
[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00098-7](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00098-7)
- [53] Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- [54] Whitford, O. E. (2001). The decline of a model? Challenge and response in the Italian industrial districts. *Economy and Society*, 30(1), 38-65. <http://dx.doi.org/10.1080/03085140020019089>
- [55] Yang, Y.; Wong, K. K. F. & Wang, T. (2012). How do hotels choose their location? Evidence from hotels in Beijing. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 675-685.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.003>



**Emma McGEOUGH**

Glasgow Caledonian University, United Kingdom. emma.mcgeough@gcu.ac.uk

## Questioning Theories of Regulation

### *Teorías de cuestionamiento del Reglamento*

#### **Abstract**

Theories of regulation that underpin government intervention in a modern market are out-dated and unsuitable to ensure good regulation. The UK food market is used to illustrate this by looking specifically at market failure, public interest theory, economic theory of regulation and capture theory. Each theory in practice portrays fundamental flaws that should be addressed in order to achieve efficient market intervention.

#### **Palabras clave**

Food Regulation; Market Failure; Information Failure; Regulation; Regulatory Capture.

#### **Resumen**

*Las teorías de regulación que sustentan la intervención del gobierno en un mercado moderno están anticuadas y no son adecuadas para garantizar una buena regulación. Se utilizará el mercado alimentario del Reino Unido para ilustrar esto, examinando específicamente el fracaso del mercado, la teoría del interés público, la teoría económica de la regulación y la teoría de la captura. Cada teoría en la práctica presenta defectos fundamentales que deben ser abordados para lograr una intervención eficiente en el mercado.*

#### **Keywords**

*Regulación de Alimentos; Falla de mercado; Falla de Información; Regulación; Captura reglamentaria.*

## 1. Introduction

Regulation is omnipresent in modern society but regulatory failure is becoming ever more present too. The food industry, in particular, has represented failures in the regulatory approach in recent years through numerous food incidents. Often such incidents are responded to with more regulation however, this paper will argue that it is regulatory theories that underpin this approach which are outdated and not suitable for a modern market. The main theories in regulatory discourse will be assessed to understand the concept of 'good regulation' and help understand why failures in markets, such as the food industry, are continually occurring and, in turn, assess if the approach is fit for purpose.

## 2. Market Failure

Market failure theory outlines a justification for government intervention in a private market and promotes the idea that government intervention is justified when a market fails to operate competitively often as a result of an incomplete, non-existent or restricted market (Harris & Carman, 1983; Nocella et al., 2014). This approach attempts to reduce the impact on all potential stakeholders, and it has long since been considered to be the logical approach to regulatory design (Hood et al., 2001). It promotes that market intervention is justified when the failure is large enough to rationalise the costs of the intervention (Smith et al., 2011). Food incidents that have occurred in the UK from the late 1980's have illustrated significant market failures that have been responded to with different levels of intervention, for example a recent contamination of beef products with horsemeat arguably triggered a restructuring of the Food Standards Agency in Scotland to create a new Scottish regulatory body, Food Standards Scotland.

However, some argue that "the market has no choice but to fail" (Zerbe and McCurdy, 1999: 559) and all markets go through cycles of prosperity, failure and recovery and government intervention will not prevent this. So, in a modern day, liberal capitalist society, like the UK, minimal government intervention is favoured and it is advocated that the market itself is the best regulator (Hood et al., 2001). A *laissez-faire* approach has been embedded in economic policy for centuries (Hantke-domas, 2003) and can be traced back to Adam Smith's view that free trade can benefit all of society (Thompson, 1996).

Nevertheless, in some markets, government intervention is necessary. In a trans-national food system consequences of a market failure can be as high as death for consumers, increased public health spending for government, and a loss of sales and reputation for businesses which illustrates how high the costs and risks are for a failure in this market. It is argued that a market cannot be left to market forces if there are high costs or risks involved (Grindley, 1995) so, the market failure approach is the measure used by government to shape regulatory design in such incidences. However, this approach arguably promotes a reactive regulatory approach rather than a proactive approach which limits the scope of regulation so, despite fixing one incident, it does not prevent future failures. This leads to the argument that the theory is only adequate to determine if intervention is necessary but not if it is sufficient (Nocella et al., 2014; Zerbe & McCurdy, 1999). Moreover, it is argued that no market is perfect and market failure can be found in any market with transaction costs (Randall, 1983; Zerbe and McCurdy, 1999, Zhang, 2015). Therefore, market failure theory is too broad and could lead to over-regulation in a market if used to determine the necessity of intervention. So, a cost/benefit analysis is often used to determine if the need for intervention exceeds the costs to do so (Smith et al., 2011). This, however, is filled with further issues which are dominated by neo-classical economic approaches. In some markets, not all costs or benefits are clear or quantifiable, particularly in the food industry (Booth, 1997; Herzfeld and Jongeneel, 2012; Loader and Hobbs, 1999). Most consumers in the food market assume that food is safe and that they are paying for the quality they receive (Röhr et al., 2005; Traill and Koenig, 2010), however, multiple food incidents have illustrated that this is not always the case. Moreover, studies have shown that they are unwilling to pay a price premium for businesses to confirm this (Röhr et al., 2005; Traill and Koenig, 2010) and that businesses are unwilling to provide any additional information unless there is a business incentive to do so (Cowen, 1992; Dimara and Skuras, 2005; Hennessey, 1996). This can be described as information failure which is a prominent cause of market failure in the food industry with food incidents, false nutritional and health claims, and labelling issues all being examples of information failure. Market failure can take the form of information failure, externalities, public goods or monopolistic structures but because of its dominance in the food industry, information failure will be the focus of this paper.

### Information Failure

Different forms of market failure warrant different regulatory responses, however, the market can only operate efficiently if consumers are sufficiently informed to evaluate products (Baldwin et al., 2012; Loader

and Hobbs, 1999). Information failure can be caused if one side of a transaction, usually consumers, do not receive adequate information that they can access and understand. It can be caused by ignorance or uncertainty (Sloman et al., 2013) but for credence products, such as food, the information primarily has to be trustworthy. Credence products are a category of goods or services in which the quality cannot be judged even after the product has been consumed (Becker, 1999; Caswell and Mojduszka, 1996; Dulleck et al., 2011). Food is categorised as a credence good, particularly processed foods, because it is not consumed in isolation and it is almost impossible for consumers to trace poor safety or quality back to the source (Smith et al., 2011). As a result, consumers are dependent on extrinsic cues such as brand (Becker, 1999) or front of pack nutritional labels (Ahmed et al., 2005) creating an information deficit between consumers and producers.

The outbreak of *bovine spongiform encephalopathy (BSE) in the 1990's in the UK* illustrated how this information asymmetry can be exploited. Despite there being studies in the early 1990's connecting the disease to deaths in humans, the government at the time delayed revealing the severity of BSE to protect the sale of British beef which thus created public uncertainty and mistrust towards information provided by authorities (Hennessey et al., 2003; Krebs 2004). This case illustrated that information asymmetries are not just between consumers and businesses but also that authorities cannot have the same level of knowledge or information about an industry as the industry itself does (Black, 2001). The complexity of the food supply chain and the technological process involved in food production causes a deficit between the authorities and businesses which contributes to issues with regulating private industries (Hennessey, 1996). Furthermore, the cost to obtain information is expensive for consumers and authorities and often a cost/benefit analysis determines the level of information gathered and disseminated by authorities and this can create further information illiteracy (Ogus, 1992; Zerbe and McCurdy, 1999).

Market failure theory upholds the idea that government intervention is necessary in markets that have failed in some way with information failure provided as an example. Although the free market is promoted in most western countries as the more effective way for markets to operate, it is recognised by most schools of thought that when there are high costs or risks involved for all stakeholders, intervention is necessary when failure occurs. This is illustrated in the food industry which trades in credence products and as high levels of possible information failure. However, this approach creates a reactive rather than proactive approach and can cause over-regulation and so regulatory failure.

### **Public Interest Theory**

The theoretical underpinnings behind regulation originated from a public interest theory of regulation (Posner, 1974) and this concept is still enshrined into the UK regulatory approach today (Hantke-domas, 2003; Hellebo, 2004). The public interest theory attempts to maximise social welfare and achieve publically desired outcomes when the market would fail to do so (Baldwin et al., 2012) by promoting regulation which responds to public demand to correct imperfect market practices (Moosa, 2015). Consequently, the public interest theory is more than just an economic theory as it accounts for social costs and benefits and seeks to correct socially undesirable practices (ibid). This is illustrated through the public ownership of slaughter houses in Germany to ensure the quality of meat (Pigou, 2013). Although the market transactions would operate fairly without intervention, government intervention is used to ensure quality is of an acceptable level for the public. This illustrates the purpose of regulation from a public interest perspective is to generate the best outcome for the public as a whole as opposed to one group or stakeholder. Therefore, although the theory is also closely associated with the market failure approach (Hantke-domas, 2003), it is much broader and is used as a tool, not only to correct market failure, but also to improve social welfare (Booth, 1997). This approach is, therefore, held up as an example of how regulation should be adopted, external from political or institutional influence, to achieve publically desired goals.

However, the theory is exposed to many critiques. The political system and its bureaucracy make it more challenging for the public interest to be central to all regulatory decisions (Booth, 1997; Ogus, 1992). Although regulators are separate from government and political influence, the underlying premise of regulation and its operations is political (Bernstein, 1961; Knowles et al., 2007). Therefore, even if a regulator does operate in the public interest, the underpinning legislation from which the body originates from is likely to have come from politicians who may not (Booth, 1997). This is because the political process is open to interference from political, private and personal motivations. The public interest theory does not account for government or regulatory failure in implementing public interest driven regulation (Booth, 1997) and so does not recognise human behaviour as a margin for error. This, therefore, creates a naïve approach towards regulatory design and could have a detrimental impact on the market, economic and social welfare in the long term.

Moreover, a fundamental flaw in the public interest theory has transpired when regulation has been implemented in practice. Throughout the history of the theories development there has been no concrete definition of who the public is (Baldwin et al., 2012). The 'public' as a group is extremely hard to define (ibid) particularly across industries, borders and throughout time. The public interest theory can be traced back to legal cases in 1787 (Hantke-domas, 2003) however, the market would have been a local, face-to-face environment and the public would have been much easier to define. Therefore, the theory is arguably only applicable to domestic regulation (Chatzopolous, 2015) and more recent definitions of the public interest are described as the interests of whichever group has promoted their views most enthusiastically (Booth, 1994; Redmond, 2009). When regulation is therefore presented to be in the public interest, it raises the question as to which definition of the public is being represented. Arguably the public interest is a reflection of the assumptions of the group that is communicating it at a given time (Posner, 1974; Smith, 2009). More recently, there has been a rise of consumer representation in the UK public sphere (Hantke-domas, 2003) which has caused further practical problems for the definition of the public interest. Consumer needs have since become a higher priority in legislative, political and regulatory contexts (Bradford-knox and Kane, 2014; Knowles et al., 2007) and have overshadowed the wider public interest and could have detrimental impacts to society. Regulation may have clear consumer benefits while having a negative impact on the wider public (Balderstone et al., 1981). The divergence and overlap between public and consumer interest is one that is prominent within the food industry because everybody eats, but not everybody is directly involved in the market due to their age, decision making or household responsibilities, or indifference which also makes the consumer difficult to define. This ambiguity surrounding the definition of the public could make the target or purpose of regulation unclear or misdirected and presents a possible explanation for continuous market failure in industries such as food.

Nevertheless, public interest is still held up as the best approach towards effective regulation. An inclusive definition of the public interest is presented by Redmond (2009) and comprises all stakeholders in a market, including firms. If this definition were to be maintained it would generate regulation that produces the best outcome for most of society and so, in theory, is still the dominant regulatory approach. Although consumers are important in a market, particularly in credence markets where regulation is necessary for their protection, the wider implications and costs of regulation have to be considered. Therefore, public interest theory has to be updated to ensure its roots are maintained while being relevant to a modern, trans-national environment in order to improve the potential detrimental impacts on regulation.

### **Economic Theory of Regulation**

Although the public interest theory underpins the UK approach towards food regulation, an alternative view to this theory resides in the economic theory of regulation. This theory provides explanations for incidences when the public as a whole does not benefit from an intervention. The theory was initially developed by Stigler (1971) and subsequently expanded by Chicago school theorists. It upholds that regulation cannot be in the public interest because all economic actors seek to maximise their own utility and achieve their own, personal goals (Baldwin et al., 2012; Colbert and Murray, 2003; Herzfeld and Jongeneel, 2012; Wilson, 1995). This is justified because the theory assumes that all actors are well informed about the market and involved in the utility seeking behaviour (Baldwin et al., 2012). This approach directly contrasts with the public interest theory and market failure theory because it views regulation as a pawn, rather than a tool used by policy makers, to maximise their own utility. Stakeholder groups use this to their advantage to sway regulation in their favour and so would define regulation as a product of whichever group values it the most (Posner, 1974), but ultimately the regulator is the primary beneficiary.

The economic theory of regulation recognises that different interest groups lobby and campaign for their group's wellbeing in a number of different areas and not one individual group will win, but rather will exert different levels of pressure (Becker, 1983). As such, it does not discount the idea that the public interest can be promoted or benefit as a knock on effect to pressure from other groups (Posner, 1974) however this is unlikely, particularly in the food industry. With so many stakeholders with different levels of investment it is unlikely for one outcome to suit the entire public in all areas of life because individual needs will differ and there will be many examples where consumers are also farmers or shareholders in food companies for example (Cox, 1973). Moreover, producer groups are much more successful at influencing policy makers than consumer or public groups because the net benefit to the smaller, producer groups is much higher than the costs of lobbying (Becker, 1983; Peltzman, 1976; Wilson, 1995). Also, producer groups can provide larger incentives to legislators and regulators because, alongside financial pressure, the employees of the company are unlikely to vote against their employers will and their votes can also be used as a political incentive (Posner, 1974; Cranston, 1979). The public interest is too broad to suit all individual members of the public (Booth, 1997) and as such regulation has become a product of pressure group activity (Becker, 1983; Ogus, 2004; Peltzman et al., 1989). Therefore, this school would argue that interest group regulation would

be less common, and markets would operate more effectively with reduced government intervention because less state control would reduce exposure to external influence.

## **Regulatory Capture**

A similar idea of pressure group regulation, but more in line with public interest theory, is presented in the theory of regulatory capture. The Chicago school use this approach to support the economic theory of regulation as it highlights that specific regulation imposed by government is set out to fail (Cranston, 1979), however, capture theory is linked closely with the public interest theory (Moosa, 2015). It presents that regulation originates from the public interest but this depreciates over time as pressure groups become more dominant and regulators become more self-interested (Levine and Forrence, 1990).

The theory was developed by Bernstein (1955) and explains the process that causes regulators to be less concerned with the public interest and more sympathetic towards the interests of those they are regulating (Cranston, 1979; Zerbe and McCurdy, 1999). Bernstein developed a life cycle of regulation to aid understand of capture, which estimates that the life of regulation is roughly 15-20 years (Millstone and Lang, 2008). Capture can favour multiple interest groups (Baldwin et al., 2012) but, as demonstrated by the economic theory of regulation, businesses are more financially and politically influential and so firm capture tends to be more common.

Firm capture is more akin to the economic theory of regulation as it exemplifies interest group pressure where businesses are able to capture regulation during the development, implementation or enforcement stages (McGowan and Seabright, 1995). Other types of capture include government and bureaucratic capture. Government capture occurs when the regulatory or enforcement body responsible becomes too closely associated with the political aims of the government and is influenced by their ideologies. This strand presents a criticism of public interest theory because it illustrates that, although regulators are supposed to be arms-length organisations, the legislation that underpins them is inherently political. The UK government's response to the 2001 food and moth outbreak exemplifies this. The Prime Minister at the time, Tony Blair, adopted a vaccination method while the industry experts favoured a stamping out approach to eradicate the disease (Miller and McTavish, 2014). The enforcement bodies responsible at the time, the Ministry of Agriculture, Farming and Fisheries (MAFF) and the Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA), were seen to be un-cooperative with one another and their weaknesses allowed the politically favoured approach to dominate over the experts. Moreover, bureaucratic capture describes a situation where the aims of the enforcement or regulatory body begin to reflect the individual aims of its staff over the public interest (McGowan and Seabright, 1995). Regulators are a "monopoly supplier of regulation" (Booth, 1997: 686) and so, to maximise their own utility, they will over-supply regulation to fulfil their role and maintain their job. This situation is more likely to occur in an attempt to prevent the process from being too politicalised and also with increased EU intervention because there are more of such agencies operating and so a higher exposure to the risk. However, each method of capture depicts a risk of the public interest being compromised and regulation losing its effectiveness.

Capture theory is therefore another possible explanation as to why regulation becomes less effective over time. In the food industry, numerous food incidents appear to be the key example supporting this assumption, particularly as the regulatory body in the area, the Food Standards Agency, was created in 2000 and so has reached the end of Bernstein's predicted 10-15 year life cycle (Millstone and Lang, 2008).

## **Conclusion**

The significance of the public interest theory has been challenged by the economic theory of regulation and regulatory capture theory which has illustrated that modern regulation has not stayed true to the interests of the public. Moreover, the market failure approach has been found to be too narrow to justify regulation and creates a reactive environment for it to grow. The impact on the public as a whole should motivate regulation and some markets have demonstrated that intervention is necessary before failure occurs to reduce the detrimental effects it may have, however this appears to contradict regulatory theories. Further research into the area should test how these theoretical flaws translate into the implementation and enforcement of regulation, in a particular market experiencing regulatory or market failure, in order to identify the practical problem areas and recommend improvements. Nevertheless, significant flaws in the theoretical foundations behind regulation have been illustrated, and further research would seek to build on this to understand the extent of these issues and the impact it has on society.

### 3. Bibliographical references

- [1] Ahmed, A.; Ahmed, N. & Salman, A. (2005). Critical issues in packaged food business. *British Food Journal*, 107(10), 760-780. <http://dx.doi.org/10.1108/00070700510623531>
- [2] Balderstone, F. E.; Carman, J. M. & Nicosia, F. M. (1981). *Regulation of Marketing and the Public Interest*. Oxford: Pergamon Press Offices.
- [3] Baldwin, R.; Cave, M. & Lodge, M. (2012). *Understanding Regulation: Theory, Strategy and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- [4] Becker, G. S. (1983). A theory of competition among pressure groups for political influence. *The Quarterly Journal of Economics*, 98(3), 371-400. <https://doi.org/10.2307/1886017>
- [5] Becker, T. (1999). The economics of food quality standards. En *Proceedings of the Second Interdisciplinary Workshop on Standardization Research*. University of the Federal Armed Forces, Hamburg, Germany.
- [6] Bernstein, M. H. (1961). The regulatory process: a framework for analysis. *Law and Contemporary Problems*, 26(2), 229-246. <http://dx.doi.org/10.2307/1190638>
- [7] Black, J. (2001). Decentring Regulation: Understanding the Role of Regulation and Self-Regulation in a 'Post-Regulatory' World'. *Current Legal Problems*, 54(1), 103-146. Disponible en <https://goo.gl/17LYiO>
- [8] Booth, P. M. (1997). The political economy of regulation. *British Actuarial Journal*, 3(3) 675-707. <https://doi.org/10.1017/S1357321700005080>
- [9] Bradford-Knox, R. & Kane, K. (2014). Safe and local supplier approval - A case study of the third party supplier approval scheme for micro and small food businesses. *International Journal of Management and Applied Research*, 1(1), 30-47. Disponible en <https://goo.gl/y5wCY6>
- [10] Caswell, J. A. & Mojdzuska, E. M. (1996). Using informational labelling to influence the market for quality in food products. *American Journal of Agricultural Economics*, 78(5), 1248-1253. Disponible en <https://goo.gl/Cq2K34>
- [11] Chatzopoulou, S. (2015). The dynamics of the transnational food chain regulatory governance: An analytical framework. *British Food Journal*, 117(10), 2609-2627. <http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-11-2014-0368>
- [12] Colbert, G. & Murray, D. (2003). The economic theory of regulation and sunset reviews of public accountancy laws: the role of political ideology. *Research in Accounting Regulation*, 16, 105-119. [https://doi.org/10.1016/S1052-0457\(02\)16006-1](https://doi.org/10.1016/S1052-0457(02)16006-1)
- [13] Cowen, T. (1992). *Public Goods and Market Failures: A Critical Examination*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- [14] Cox, J. W. R. (1973). The appeal to the public interest. *British Journal of Political Science*, 3(2), 229-241. <https://doi.org/10.1017/S0007123400007808>
- [15] Cranston, R. (1979). *Regulating Business: Law and Consumer Agencies*. London: The Macmillan Press Ltd.
- [16] Dimara, E. & Skuras, D. (2005). Consumer demand for informative labeling of quality food and drink products: a European Union case study. *Journal of consumer marketing*, 22(2), 90-100. <http://dx.doi.org/10.1108/07363760510589253>
- [17] Dulleck, U.; Kerschbamer, R. & Sutter, M. (2011). The economics of credence goods: An experiment on the role of liability, validity, reputation, and competition. *American Economic Review*, 101(2), 526-555. Disponible en <https://goo.gl/RACPOU>
- [18] Grindley, P. (1995). Regulation and standards policy: setting standards by committees and markets. En Bishop, M.; Kay, J. & Mayer, C. (Eds.), *The Regulatory Challenge* (pp. 210-226). Oxford: Oxford University Press.
- [19] Hantke-Domas, M. (2003). The public interest theory of regulation: non-existence or misrepresentation? *European Journal of Law and Economics*, 15(2), 165-194. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1021814416688>
- [20] Harris, R. G. & Carman, J. M. (1983). Public regulation of marketing activity: part 1: Institutional typologies of market failure. *Journal of Macromarketing*, 3(1), 49-58. <https://doi.org/10.1177/027614678300300108>



- [21] Hellebo, R. L. H. (2004). Independent food agencies - restoring confidence. *Policy and Society*, 23(4), 125-148. [https://doi.org/10.1016/S1449-4035\(04\)70046-6](https://doi.org/10.1016/S1449-4035(04)70046-6)
- [22] Hennessey, D. A.; Roosen, J. & Jensen, H.H. (2003) Systematic failure in the provision of safe food. *Food Policy*, 28(1), 77-96. [https://doi.org/10.1016/S0306-9192\(03\)00003-4](https://doi.org/10.1016/S0306-9192(03)00003-4)
- [23] Herzfeld, T. & Jongeneel, R. (2012). Why do farmers behave as they do? Understanding compliance with rural, agricultural, and food attribute standards. *Land Use Policy*, 29(1), 250-260. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2011.06.014>
- [24] Hood, C. (1994). *Explaining Economic Policy Reversals*. Buckingham: Open University Press.
- [25] Hood, C.; Rothstein, H. & Baldwin, R. (2001). *The Government of Risk: Understanding Risk Regulation Regimes*. Oxford: Oxford University Press.
- [26] Knowles, T.; Moody, R. & McEachern, M. G. (2007). European food scares and their impact on EU food policy. *British Food Journal*, 109(1), 43-67. <http://dx.doi.org/10.1108/00070700710718507>
- [27] Krebs, J. (2004). Establishing a single, independent food standards agency: the United Kingdom's experience. *Food and Drug Law Journal*, 59(3), 387-397. Disponible en <https://goo.gl/k5wPpd>
- [28] Levine, M. E. & Forrence, J. L. (1990). Regulatory capture, public interest and the public agenda: towards a synthesis. *Journal of Law, Economics and Organization*, 6, 167-198. Disponible en <https://goo.gl/IW1Znf>
- [29] Loader, R. & Hobbs, J. E. (1999). Strategic responses to food safety legislation. *Food Policy*, 24(6), 685-706. [https://doi.org/10.1016/S0306-9192\(99\)00073-1](https://doi.org/10.1016/S0306-9192(99)00073-1)
- [30] McGowan, F. & Seabright, P. (1995). Regulation in the European Community and its impact on the UK. En Bishop, M.; Kay, J. & Mayer, C. (Eds.), *The Regulatory Challenge*. Oxford: Oxford University Press.
- [31] Miller, K. J. & McTavish, D. (2014). *Making and Managing Public Policy*. Oxon: Routledge.
- [32] Millstone, R. & Lang, T. (2008). Risking regulatory capture at the UK's Food Standard's Agency. *The Lancet*. 372(9633), 94-95. [http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(08\)61012-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(08)61012-0)
- [33] Moosa, I. A. (2015). *Good Regulation, Bad Regulation: The Anatomy of Financial Regulation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- [34] Nocella, G.; Romano, D. & Stefani, G. (2014). Consumers' attitudes, trust and willingness to pay for food information. *International Journal of Consumer Studies*, 38(2), 153-165. <http://dx.doi.org/10.1111/ijcs.12080>
- [35] Ogus, A. (1992). Information, error costs and regulation. *International Review of Law and Economics*, 12(4), 411-421. [https://doi.org/10.1016/0144-8188\(92\)90019-N](https://doi.org/10.1016/0144-8188(92)90019-N)
- [36] Ogus, A. (2004). *Regulation: Legal Form and Economic Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- [37] Peltzman, S. (1976). Towards a more general theory of regulation. *Journal of Law and Economic*, 19(2), 211-240. <https://doi.org/10.1086/466865>
- [38] Pigou, A. C. (2013). *The Economics of Welfare*. London: Palgrave Macmillan.
- [39] Posner, R. A. (1974). Theories of economic regulation. *Bell Journal of Economics*, 5(2), 335-358. <https://doi.org/10.3386/w0041>
- [40] Randall, A. (1983). The problem of market failure. *The Natural Resources Journal*, 23(1), 131-148. Disponible en <https://goo.gl/0dFYnm>
- [41] Redmond, W. H. (2009). A political economy of regulatory failure in US packaged food markets. *Journal of Macromarketing*, 29(2), 135-144. <https://doi.org/10.1177/0276146708327631>
- [42] Röhr, A.; Lüddecke, K.; Drusch, S. et al. (2005). Food quality and safety - consumer perception and public health concern. *Food control*, 16(8), 649-655. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2004.06.001>
- [43] Sloman, J.; Hinde, K. & Garratt, D. (2013). *Economics for Business*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- [44] Smith, G. (2009). Interaction of public and private standards in the food chain. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*, (15). <http://dx.doi.org/10.1787/221282527214>

- [45] Stigler, G. J. (1971). The Theory of economic regulation. *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 2(1), 3-21. <http://dx.doi.org/10.2307/3003160>
- [46] Thompson, K. (1996). *The Law of Food and Drink*. Crayford: Shaw and Sons Ltd.
- [47] Traill, W. B. & Koenig, A. (2010). Economic assessment of food safety standards: costs and benefits of alternative approaches. *Food Control*, 21(12), 1611-1619. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2009.06.018>
- [48] Wilson, B. (1995). A model of the economic theory of regulation for undergraduates. *The Journal of Economic Education*, 26(3), 218-235. <https://doi.org/10.2307/1183427>
- [49] Zerbe, R. O. & McCurdy, H. E. (1999). The failure of market failure. *Journal of Policy Analysis and Management*, 18(4), 558-578. Disponible en <https://goo.gl/MNMehN>
- [50] Zhang, W. (2015). Reflections on economics: market failure or market theory failure? *China Economic Journal*, 8(2), 109-121. <http://dx.doi.org/10.1080/17538963.2015.1070481>



**Ian RIGG**

Mindfulness Association. United Kingdom. info@mindfulnessassociation.net

**Dr. Julie McCOLL**

Glasgow Caledonian University. United Kingdom. j.mccoll2@gccu.ac.uk

## **Mindfulness based living: an exploratory study with health care staff**

### **Vida basada en el Mindfulness: estudio exploratorio con el personal sanitario**

#### **Abstract**

There is a substantial body of research that highlights the causes and negative implications that prolonged exposure to stress may have for health care staff (HCS). In an attempt to address this, this exploratory study examines the effects of the Mindfulness Based Living Course (MBLC) on a mixed group of HCS when delivered during the working day. A total of 31 HCS participated in this pilot study. Self-reported perceived stress, self-compassion and mindfulness were measured at the beginning and end of the 8-week course and pre and post-change scores showed that significant improvements were obtained across all three measures. Qualitative data was also collected from participants using pre and post-course forms. A thematic analysis of this data uncovered a variety of benefits for the participants, including becoming more self-aware, improvements in sleep, relaxation and communication with others. Participants also reported an improved ability to manage and respond to difficult or challenging situations and the ability to manage and prioritise their own health and well-being. The challenges associated with participation in the MBLC were finding the time to practice, coping with work and family related pressures, and dealing with difficult emotions that arose during practice. The results of this study suggest that participation in an 8-week MBLC is associated with significant benefits for HCS in relation to their health and well-being. This suggests a need for continued research in this area to help staff manage stress levels and to improve staff well-being. Ultimately this is likely to impact upon staff absence levels and patient care.

#### **Keywords**

Health care staff; well-being; mindfulness at work; compassion fatigue.

#### **Resumen**

Hay una cantidad sustancial de investigación que destaca las causas y las implicaciones negativas que la exposición prolongada al estrés puede tener para el personal sanitario (HCS). En un intento por abordar el hecho, este estudio exploratorio examina los efectos del Mindfulness Based Living Course (MBLC) en un grupo mixto de personal sanitario cuando se exponen a ella durante el día de trabajo. Un total de 31 personas participaron en este estudio piloto. El estrés que se autopercibe, la compasión de uno mismo y la atención plena se midieron al principio y al final del curso de 8 semanas y las puntuaciones pre y post-cambio mostraron que se obtuvieron mejoras significativas en las tres medidas. También se recolectaron datos cualitativos de los participantes utilizando formularios pre y post-curso. Un análisis temático de estos datos reveló una variedad de beneficios para los participantes, incluyendo la toma de conciencia, mejoras en el sueño, la relajación y la comunicación con los demás. Los participantes también declararon una mejor capacidad para manejar y responder a situaciones difíciles o desafiantes y la capacidad de administrar y priorizar su propia salud y bienestar. Los desafíos asociados con la participación en el MBLC fueron encontrar el tiempo para practicar, hacer frente a las presiones relacionadas con el trabajo y la familia, y enfrentarse también a las emociones difíciles que surgieron durante la práctica. Los resultados de este estudio sugieren que la participación en un MBLC de 8 semanas se asocia con beneficios significativos para el personal sanitario en relación con su salud y bienestar. Esto sugiere la necesidad de una investigación continua en esta área para ayudar al personal a manejar los niveles de estrés y mejorar su bienestar. En última instancia, puede que esto repercuta en los niveles de ausencia del personal y la atención al paciente.

#### **Palabras clave**

Personal sanitario; bienestar; Mindfulness en el trabajo; fatiga de la compasión.

## 1. Introduction

Prolonged exposure to stress may have a negative impact on health care staff's physical and psychological well-being, which may in turn adversely affect the way they view their work and the clients they serve. The term Compassion Fatigue (CF) has been offered as a way of describing what may happen to a HCS over time (Fahy, 2007). There are a number of studies that focus on the negative cost of caring (Boisubin and Levine, 2001; Gilroy, et al., 2002; Smith and Moss, 2009), however, there is also evidence to show that HCS can transform the stress of this type of exposure into growth. Current research proposes that mindfulness confers significant benefits on health, well-being and quality of life in general (Cullen, 2011). This in turn has significant benefits and implications for people's performance in the workplace, either in terms of stress levels and productivity or in the qualities of interpersonal relationships (Chaskalson, 2011). The applicability of mindfulness based interventions (MBI) in work settings has generated an increasing amount of interest in recent years with the Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) programme, developed by Kabat-Zinn, being the most frequently cited MBI in this particular area of research (Poulin, et al., 2008). There are, however, an increasing variety of MBI being researched with HCS in work settings. Due to the recent emergence of the Mindfulness Based Living Course (2011), no published studies have introduced the MBLC as a model of self-care for HCS. This study aims to highlight the issue of stress and well-being amongst HCS and explore the effects of the intervention, by examining the pre and post-change scores and qualitative comments across a range of self-report measurements.

## 2. Literature review

Recent estimates from the Labour Force Survey (LFS) as published by the Health and Safety Executive (2016), provide data in relation to stress-related and psychological disorders in Great Britain. There were a total of 488,000 cases of work related stress, depression or anxiety in 2015/16, a prevalence rate of 1510 per 100,000 workers. The total number of working days lost in the period due to this condition in was 11.7 million. This equates to an average of 23.9 days lost per case. In 2015/16 stress accounted for 37% of all work related ill health cases and 45% of all working days lost due to ill health. Work related stress is more prevalent in public service industries, such as education, health and social care, public administration and defence (Health and Safety Executive, 2016). The main work related factors are workload pressures, including tight deadlines, too much responsibility and a lack of managerial support.

There is a substantial body of research that highlights the fact that HCS who work with clients suffering from distress and or trauma are prone to experiencing stress in a variety of ways (Shapiro, et al., 2005; Morse, et al., 2012; Acker, 2010). The terms used to describe these negative costs of caring are varied, but the most common include burnout, compassion fatigue, vicarious traumatisation and secondary traumatic stress (Canfield, 2005; Figley, 1995). Although there is some overlap in the concepts that describe these terms and they are often used interchangeably in the literature; different definitions have been noted as follows:

"Burnout is characterized by feelings of depersonalisation, emotional exhaustion and lack of feelings of satisfaction and accomplishment." "It may result from prolonged work with emotionally challenged clients" (Barnett, et al., 2007: 604).

Lazarus and Folkman (1984: 19) propose:

"Stress involves a particular relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well being."

Secondary traumatic stress (STS) refers to a set of symptoms that parallel those of post traumatic stress disorder and vicarious trauma (VT) focuses on the way in which the core beliefs of the worker may change over time in relation to the engagement with the client. This may cause a disruption in the workers view of self, others and the world in general and signs of VT and STS may be feelings of grief anger, sorrow, hyper vigilance and numbing (Bober and Regehr, 2006).

For HCS working with traumatized clients, this excessive stress sometimes results in burnout, and may manifest in a condition called compassion fatigue (CF), that can transform the professional's sense of self and negatively impact the worker's psychological and physical well-being. CF may in turn also have an adverse effect on the way HCS may view their work and the clients they serve (Germer, 2009; Tehrani, 2010). Fahy (2007) suggests that burnout can have a blaming component to it and the unspoken message is that if you are burned out it is already too late. She proposes that CF may be a more useful term to encourage dialogue between workers and supervisors to enable them to decide on solutions. Work issues or negative client behaviours that may increase the risk CF include, but are not limited to, suicide, aggressiveness, professional and emotional isolation, lack of therapeutic success, and demanding paperwork and administration duties. Other contributors may include relationship issues, financial difficulties, change in

family structure, blame culture, fear and personal illness (Smith and Moss, 2009). Some signs of CF include reduced energy, impaired concentration, decreased patience and decreased confidence, symptoms which may not be directly observable by others, due to their personal nature and the independence and isolation within which some professionals function (Smith and Moss, 2009). The signs that are more apparent to others are, becoming more isolated, withdrawn and irritable (Gilroy, et al., 2002), where the quantity and quality of work suffers and putting in longer hours to accomplish tasks normally carried out in a regular working day (Boisaubin and Levine, 2001). Other signs may be an increase in substance use, intoxication or hangover at inappropriate times, changes in behaviour, arriving late to appointments or meetings, poor self-care or hygiene, and frequent, unexplained absences (Corlin, 2002, cited in Shane, 2002). Germer (2009) proposes two signs of CF. These are, believing that you (in this case the HCS) are indispensable and feeling resentment toward those you are trying to help. He proposes that the antidote to this is self-compassion.

If this level of stress goes unchecked, the worker's health may deteriorate leading to or worsening conditions such as heart disease, anxiety, depression, hypertension, substance use and gastrointestinal disorders, and may become a contributing factor for lifestyle behaviours that increase vulnerability to diseases such as lung cancer, cardiovascular disease, and obesity (Schure, et al., 2008). These stressors may have harmful effects on the staff member's effectiveness and success by reducing their capacity for attention, concentration, and decision-making (Smith and Moss, 2009). When stressed, anxious or feeling under threat, it is common for a person to feel as if their body and mind is closing down and withdrawing, either to prepare itself for the imagined (or real) hurt to arrive or to gather resources for further action. Additionally, Germer (2009) proposes the instinctive responses to danger, the stress responses of fight, flight or freeze. These three strategies help people survive physically, however, when applied to mental and emotional functioning, problems arise. When there is no enemy to defend against, there is a tendency to have three unfortunate reactions. "Fight" becomes self-criticism, "flight" becomes self-isolation, and "freeze" becomes self-absorption, becoming locked into one's own thoughts (Germer, 2009).

HCS may seldom be encouraged to express doubts or concerns about themselves, especially where there is a lack of effective management or clinical supervision, where jobs at risk, or where there are financial implications of paying for their own therapy (Stebnicki, 2008). HCS may also network together and know other people working in relevant fields of work. Indirectly and as a result, they may hide, discount or rationalise their own behaviour, the downside of this type of pressure and belief leading to feelings of inadequacy and create additional levels of stress (Smith and Moss, 2009).

There are many studies highlighting the negative effects of CF, however, there is also evidence to show that HCS have the ability to transform the stress of this type of exposure into growth. Tehrani (2010) proposes qualities that have been shown to be transformative in caring professionals such as the ability to create positive emotional states and to challenge negative emotions, the ability to generate high levels of physical and mental energy, create meaning, live life for the moment and feel connected to and behave altruistically towards others. Kearney, et al., (2009) propose a list of measures that may help prevent burnout, which include the following activities often related to mindfulness practice, mindful meditation, reflective writing, development of self-awareness skills, practice of self-care activities and meaning-centred interventions for the staff team. Additionally, Smith and Moss (2009), stress the importance and emergence of mindfulness in enhancing and ensuring one's emotional well-being.

## **2.1 Mindfulness Based Interventions**

Mindfulness based interventions (MBI) have substantial research-based evidence and over the past three decades, researchers have examined their efficacy in a variety of medical, social, educational and work-based settings (Poulin, et al., 2008; Ruths, et al., 2012). Glomb, et al., (2011) summarise the four main areas where mindfulness has demonstrated positive effects. These are physical health, mainly in the area of reducing the symptoms or distress caused by physical disease, psychological health, linked to the reduction of the symptoms of mental, psychological, and psychiatric conditions, the promotion of well-being and human flourishing.

Nairn (2001) defines mindfulness as:

"...knowing what is happening while it is happening, without preference" (p.6)

He has suggested three stages to training in mindfulness. Stage 1, training ourselves to be present in the moment with what is there. Stage 2, developing the attitude of self-acceptance so that whatever arises is okay, thus coming to terms with ourselves, and stage 3, abandoning all goals. Mindfulness Based Stress

Reduction (MBSR) is the most frequently cited method of mindfulness training in the clinical and non-clinical domain (Baer, 2003). The MBSR programme was developed by Kabat-Zinn in the 1970's and was used in behavioural medicine with clients who had a wide range of physical and mental health issues. Meta-analyses have demonstrated significant MBSR effects on a range of physical and mental health issues among a variety of clinical populations (Baer, 2003). A variety of studies have suggested that the introduction of mindfulness and compassion based interventions should be an integral part of a health care professionals training, continued professional development and ongoing self-care programme (Barnett 2007, Shapiro, et al., 2007; McCollum and Gehart; 2010 and Aggs and Bambling; 2011). Shapiro, et al., (2007), examined the effects of incorporating Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) into a therapists training and found significant pre-post course declines in perceived stress, negative affect, state and trait anxiety, rumination, and significant increases in positive affect and self-compassion.

In light of these findings there has been a call for initiatives aimed at promoting the health and well-being of staff in work-based settings and the applicability of MBI in work settings has generated an increasing amount of interest in recent years. The Mindfulness Report, (U.K. Mental Health Foundation 2010) suggests that mindfulness confers significant benefits on health, well-being and quality of life in general. This in turn has significant benefits and implications for people's performance in the workplace either in terms of their levels of stress and productivity or in terms of the quality of interpersonal relationships. Ultimately, Chaskalson (2011), proposes the characteristics of a more mindful workplace to be lower levels of stress and illness-related absenteeism, more employee engagement, less conflict, higher levels of job satisfaction, lower levels of employee turnover, higher levels of creativity and innovation and greater productivity levels.

## **2.2 Mindfulness based interventions with health care staff**

Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR), developed by Kabat-Zinn 1979, or combinations of MBSR with other cognitive approaches (Schenstrom, et al., 2006; Galantino, et al., 2005; Poulin, et al., (2008,)), are the main mindfulness based approaches being researched with HCS. Research based around these approaches is, on the whole, quantitative, however, a small number of qualitative studies exist, offering an opportunity to collect more in depth data. In terms of quantitative studies, Schenstrom, et al., (2006), piloted what was then a newly developed mindfulness-based cognitive attitude training with a variety of HCS (doctors, nurses, physical therapists, occupational therapists and social workers) in a primary care setting, and found that the perceived well-being of participants increased, whilst the degree of stress at work and at home decreased during course participation. The level of mindfulness increased during the course and persisted at 3-month follow-up, however, the degree of positive change in mindfulness showed a positive correlation with the extent of practice at home. Those who practiced more achieved a significant increase in mindfulness, whereas those who practiced little or not at all achieved no significant changes. Further studies (Shapiro, et al., 2005), showed decreased perceived stress and greater self-compassion. Galantino, et al., (2005), however, used a mindfulness meditation programme utilising material from MBSR and cognitive therapy, which was adapted for presentation in a health care setting. The association of subject-reported stress symptoms and salivary cortisol with a group of staff serving in administrative and direct care capacities in a university hospital was evaluated. Participants showed a significant improvement in emotional exhaustion and mood, however, there were no changes in empathy or salivary cortisol. When Cohen-Katz, et al., (2005), however, conducted a randomised controlled study with a group of nurse practitioners using MBSR as the intervention, the treatment group demonstrated a significant reduction in emotional exhaustion and depersonalisation.

Using an abbreviated version of the MBSR programme Mackenzie, et al., (2006), demonstrated a significant reduction in burnout symptoms and an increase in relaxation and life satisfaction amongst nurses and nurse aids. In a follow up study (Mackenzie, et al., 2008), a similar intervention was offered to a group of nursing staff to examine how the short-form version of the MBSR compared to a traditional relaxation programme. Results demonstrated that both interventions significantly improved relaxation and life satisfaction, with mindfulness participants exhibiting a trend toward particular improvements in emotional exhaustion. Further studies by Krasner, et al., (2009), sought to determine whether an intensive educational programme in mindfulness, communication, and self-awareness would be associated with an improvement in primary care physicians' well-being, psychological distress, burnout and capacity for relating to patients. Participants in this programme showed improvements in measures of well-being, including burnout (emotional exhaustion, depersonalisation and personal accomplishment) and improved mood. Participants also experienced positive changes in empathy and psychosocial beliefs associated with a more patient-centred orientation to clinical care. Ruths, et al., (2012), examined the adherence of a group of mental health staff to an MBCT programme and the impact of MBCT on mindful awareness, attention and psychological well-being. Participants showed a significant improvement in mindful attention and awareness and psychological well-being, however, significant changes were only evident when

separating those who continued meditating after the programme from those who did not. This is supported by Shapiro, et al., (2007), who suggested that a relationship with some psychological variables may only appear when some critical threshold of practice is met. Finally, Martin-Asuero and de la Banda (2010), examined a mixed group of HCS in an effort to confirm the effectiveness of MBSR to decrease distress. Participants in the intervention group showed a reduction in distress, rumination and negative affect when compared to the control group.

A relatively small number of studies have employed qualitative methods to examine the experiences of HCS participating in MBI training courses. Both Cohen-Katz, et al., (2005), and Shapiro, et al., (2005), indicate the difficulty of achieving statistically significant data using small sample groups and by using quantitative methods alone and stress the importance of collecting qualitative data to help capture the changes reported by the participants. Cohen-Katz, et al., (2005), MBSR based study on nurse stress and burnout, revealed that participants reported a sense of being able to slow down, relax and be in the moment. Participants also experienced feelings of calmness, patience, greater self-acceptance, self-awareness and self-care. Rocco, et al., (2012), taught an 8-week calm abiding meditation course to mental health service staff working in a child and adolescent facility. The authors stated that the intervention differed from the majority of 8-week MBIs (including MBSR) in two distinct ways, these are recognition and inclusion of traditional Buddhist practices, and the structure, content and pedagogy of weekly classes. Participants in this study reported being less reactive and better able to manage emotions, having heightened self-awareness, self-acceptance and acceptance of others and of circumstances, and, in the longer term, of being better able to make healthier lifestyle choices. Finally, Irving, et al., (2012), examined the experiences of groups of health care professionals who participated in mindfulness-based medical practice (an intervention closely modelled on MBSR), a programme offered to staff over two consecutive years. Participants in this study demonstrated enhanced attention and awareness brought about through mindfulness practice, as well as the cultivation of an increasingly open and self-compassionate attitude towards themselves. Half of the participants discussed the salience of group support, and a number reported that the experience (i.e., the weekly group meetings with other professionals) had remedied a sense of professional isolation.

Despite the promising findings reported by the participants in both quantitative and qualitative studies, a number of challenges are proposed. Rocco, et al., (2012), reported that participants had encountered obstacles in relation to their practice. During the early part of the course participants complained of physical discomfort (pains in knees and / or back), and in the following weeks, of issues relating to the external pressures of time and interruptions from family and friends when trying to find a place to practice. De-Zoysa, et al., (2012), highlighted that participants had experienced practical barriers that prevented them from maintaining practice such as life events, and the mental effort of maintaining practice (i.e., boredom and concentrated effort), with some participants feeling that the results attributed to a regular practice were too gradual, leaving them frustrated. According to Irving, et al., (2012), participants reported experiencing distress when emotions or issues arose in their minds, and the feeling the need for perfection. Cohen-Katz, et al., (2005), also highlight challenges, as reported by participants, of restlessness and dealing with difficult emotions.

The question of what happens after a mindfulness programme ends and whether or not participants continue to practice and maintain or develop any positive changes over time is a critical one (Cohen-Katz, et al., 2005). Cohen-Katz, et al., believe that teaching the 8-week MBSR programme is a powerful intervention, but probably inadequate in making lasting changes over time in burnout and stress for HCS, unless accompanied by ongoing support. Krasner, et al., (2009) have attempted to rectify this issue by offering a 10-month "maintenance period" where participants from the earlier study were invited to attend monthly practice sessions. Cohen-Katz, et al., (2005), also attempted to provide some form of post-intervention support by setting up graduate retreats, practice sessions and monthly peer-led support groups, however, the success or otherwise of these sessions has not been recorded. Four studies conducted post intervention follow up (Schenstrom, et al., 2006, De-Zoysa, et al., 2012, Rocco, et al., 2012, and Cohen-Katz, et al., 2005). A 3-month follow up De-Zoysa, et al., (2012), reported that none of the participants claimed to be following a regular formal meditation practice, although participants described using mindfulness in a more informal and ad-hoc way to enhance pleasant experiences and / or to deal with stressful situations. Rocco, et al., (2012), reported that at the end of the 15-month follow up to their study only two of the original 24 HCS who completed the course were still meditating regularly. However, the positive changes reported by participants in Schenstrom, Ronnberg, et al., study in relation to levels of mindfulness, perceived stress and subjective well-being all persisted at 3-month follow up. Additionally, Cohen-Katz, et al., (2005) study showed significant reductions in emotional exhaustion and depersonalization and that these changes were maintained at 3-month follow up.

### 2.3 Limitations of existing studies

Although studies such as those conducted by Shapiro, et al., (2005), Klatt, et al., (2009), and Cohen-Katz, et al., (2005), were randomized controlled studies, the remainder of the quantitative studies would have benefited from a more robust design in this. The absence of control groups, self-selection and non-randomisation limits the conclusiveness of the findings (Chiesa and Serretti, 2008). The majority of studies employed small sample sizes, which, therefore, limits the ability to detect small changes in the variety of measures used (Galantino, et al., 2005). In most cases it cannot be said what part of the intervention was effective, as mindfulness courses often comprise of multi-component interventions such as sitting meditation, yoga and the body-scan. The Schenstrom, et al., (2006), study is a clear example of where mindfulness and cognitive approaches are integrated elements of the same course. As Krasner, et al., (2009) point out, the results do not establish that the improvements were just down to the intervention, and could have been related to variables such as spending time together in a group setting. Irving, et al., (2012), also refers to the impact that group support may have had on the variables measured. Each individual will have exercises that are more effective for them, therefore, even though this is an important issue it is likely to change depending on individual preference. Cohen-Katz, et al., (2005), stress that any intervention addressed towards individual workers must be accompanied by parallel efforts to intervene at an organisational and environmental level. There is minimal mention of parallel interventions by the agency in studies reviewed. As pointed out in Krasner, et al., (2009), and Cohen-Katz, et al., (2005), it remains unclear how durable the changes attributed to participation in MBI's may be in the long-term.

### 3. Methodology

Because of the recent emergence of the MBLC (2011), to date, no published studies have introduced this as a model of self-care for a HCS. This exploratory study introduced the MBLC to a mixed group of HCS and was delivered during the working day. The effectiveness of the MBLC was measured by using both quantitative methods and qualitative comments to explore if, and how, participation in the MBLC was beneficial to HCS in relation to their own health and well-being. The Mindfulness Association describe mindfulness as a skill we can develop over time, which can deepen our sense of well-being and fulfilment:

"It involves paying attention to what is occurring in our present moment experience, with an attitude of openness and non-judgemental acceptance. It is about coming back to our senses, being in touch with ourselves, with others and our surroundings" (Mindfulness Based Living Course Manual, 2011: 5).

The MBLC is a weekly course developed by Rob Nairn and tutors of the Mindfulness Association. The MBLC course was offered to HCS and delivered during the participant's working day in a work-based setting. It is an 8-week course consisting of 8 classes, which are typically two hours long, preceded by an introductory class before the 8-week course begins and concluded by a follow up class after the 8-week course ends. A day of mindfulness practice is also typically included between weeks six and seven, however, because of the availability of time, the group and the facilitator decided to combine the day of mindfulness with the follow up class and schedule this after the course had ended. Participants were also required to participate in 30-45 minutes of daily practice throughout the duration of the 8-week course.

The course was delivered by a teacher and practitioner of mindfulness who meets the necessary criteria for the Good Practice Guidance (GPG) for Teaching Mindfulness Based Courses as suggested by the U.K. Network of Mindfulness-Based Teacher Trainers ([mindfulnessteachersuk.org](http://mindfulnessteachersuk.org)). This author was available by telephone or email to support participants between weekly sessions and informal interviews with the facilitator could be arranged at the participant's request.

Pre and post-course self-report measures were completed by participants in relation to levels of dispositional mindfulness, perceived stress and self-compassion. Qualitative data was obtained by means of qualitative comments collected on the pre course and post course qualitative questionnaires, with the aim of exploring the participants experience in more detail. Challenges or negative side effects attributed to engagement in the MBLC were also examined. Three recognised self-report questionnaires that have achieved satisfactory structure, reliability, and validity were chosen (Baer, 2003; Chaskalson, 2011). As cited in Ruths, et al., (2012), participants completed self-report questionnaires on site to simplify delivery and to maximise questionnaire return. In order to control the impact of mindfulness practice on questionnaire responses, questionnaires were given out and completed at the beginning of the first session and again completed at the end of the last session of the 8-week programme. The questionnaires used were Mindful Attention Awareness Scale (MAAS) (Brown and Ryan, 2003), a 15-item scale designed to assess a core characteristic of dispositional mindfulness, namely, open or receptive awareness of and attention to what is taking place in the present; the Self-Compassion Scale (SCS) (Neff, 2003), a 26-item scale, which assesses



different aspects of self-compassion; the Perceived Stress Scale (PSS) (Cohen, et al., 1983) a 10-item scale, developed to measure the degree to which situations in one's life over the last month are appraised as unpredictable, uncontrollable and overwhelming.

Individuals in this study were a convenience sample recruited from the Health Service. A total of 31 participants were recruited and the course run in two groups providing demographic information as follows: age range 25 – 61 with a mean age of 42 of whom 90% of whom were female and 10% male. The participants worked in a wide variety of clinical and non-clinical jobs roles and identified themselves as: nurses (n=11), occupational therapists (n=3), assistant psychologist (n=1), clinical psychologist (n=1), doctor (n=1), trainer (n=1), care worker (n=1), manager (n=2), team leader (n=1), walk leader (n=1), community development worker (n=1), assistant practitioner (n=2), independent living worker (n=1), volunteer counsellor (n=1), drug and alcohol worker (n=1), disability development worker (n=1), carer support worker (n=1). HCS agree to participate in the MBLC and to act as participants in the research project. Participants had no current medical or mental health issues that would preclude them from participating in the MBLC.

Consistent with Shapiro, et al., (2005), attending a minimum of six of the eight weekly scheduled sessions constituted the minimum training considered necessary to acquire the core knowledge and skills, and provided the minimum session number for the study. Two courses ran at the same time, in the same week, on separate days and HCS were offered the opportunity to move back and forth between groups to increase the opportunities for participants to attend a session on a weekly basis. This option was used frequently by participants across both courses and proved valuable in maintaining continuity and contact with the MBLC and the material covered. A total of 31 HCS across two groups participated in this prospective uncontrolled pilot study. Three of the 31 participants dropped out between weeks four and five, stating work and family commitments as reasons for not continuing with the programme. Consistent with Shapiro, et al., (2005), attending a minimum of six of the eight weekly scheduled sessions constituted the minimum training considered necessary to acquire the core knowledge and skills, and provided the minimum session number cut off for data used in this study. 26 of the 28 remaining participants (93%) completed a minimum of six of the eight weekly sessions (two participants completed five sessions, not including the introductory session or the follow up session / day of mindfulness). Participants completed the questionnaires on-site in order to help maximise return both at the beginning and at the end of the course so that a comparison could be made between results before and after the MBLC training.

The (pre course qualitative) Questionnaire (see Appendix 4) asked the participants general questions relating to age, gender, occupation and time spent in current role. Participants were also asked to provide qualitative comments describing any challenges or stressors they faced at work and because of the scale of this study, only information relating to age, gender and challenges and stressors at work were included in the findings. The Post-Course (qualitative) Questionnaire (see Appendix 5) included a variety of qualitative questions relating to the participants experience of the MBLC. 25 pre and post-course questionnaire sets were completed handed back in and initially all data sets were analysed independently to ascertain if there were any major differences in the themes between the two groups of participants. When this was found not to be the case, all data sets were then merged to provide a more detailed account of the experience of the participant.

Statistical analysis was carried out on each of the three self-report measures, with the mean, standard deviation calculated to measure the effect size of the intervention. All calculations were carried out in Microsoft Excel and a mean difference was calculated for the results of each questionnaire. In terms of qualitative research results, a thematic analysis was employed to illuminate consistent patterns and specific issues in the qualitative data sets. According to Clarke and Braun (2006), a thematic analysis is a method for identifying, analysing and reporting patterns of (themes) within data.

The tutor highlighted certain circumstances or situations where participation in the MBLC may not be advisable. An explanation of the experiential nature of the course was discussed with the participants, including the ground rules for sharing, the role of inquiry in the process, confidentiality and the role of the facilitator. Informed consent of each participant was sought prior to inclusion in the study and participants were informed that they could discontinue participation in the study at any time. The confidentiality of all members of staff who agreed to participate in this study was protected. Each participant assigned themselves a unique identification number to ensure anonymity when filling out relevant forms and questionnaires. Each week participants handed in weekly home practice forms by placing them in a tray at the back of the room. The forms were then collected at the end of the session.

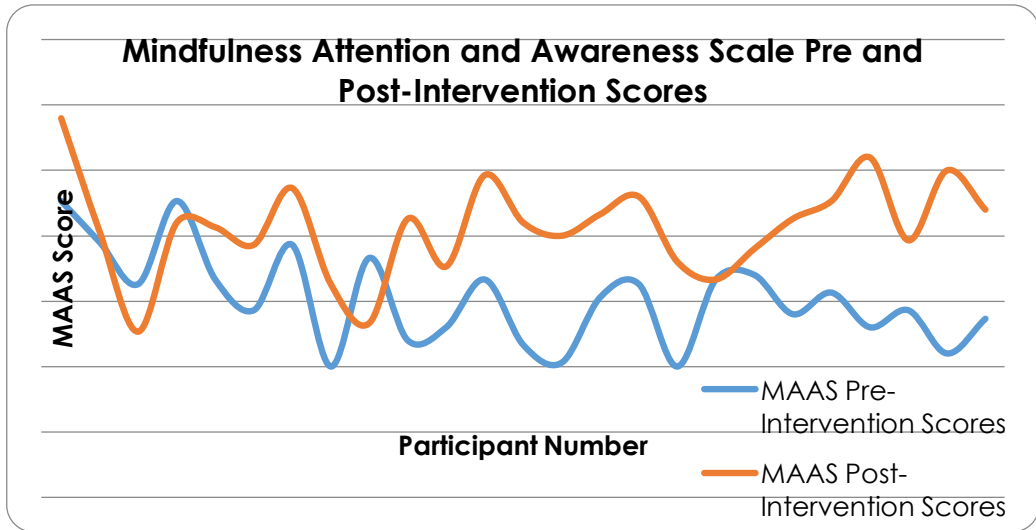
## 4. Findings and discussion

### 4.1 Quantitative research results

#### 4.1.1 Mindful Attention Awareness Scale (MAAS)

The MAAS (Brown and Ryan, 2003), see Appendix 1, is a 15-item scale designed to assess a core characteristic of dispositional mindfulness, namely, open or receptive awareness of and attention to what is taking place in the present. Responses are indicated on a 6-point Likert-type scale, ranging from 1 (Almost Always) to 6 (Almost Never), with items such as "I do jobs or tasks automatically, without being aware of what I'm doing" and greater scores represent higher dispositional mindfulness. The MAAS was used in four of the studies summarised in the review of literature and Irving, Park-Saltzman, et al., (2014), reported that the MAAS was chosen as the most reliable and valid measure of mindfulness at the time of their study. The results of this study are presented in Figure 1.

**Figure 1. Mindfulness Attention and Awareness Scale (MAAS) Pre and Post-Intervention Scores**



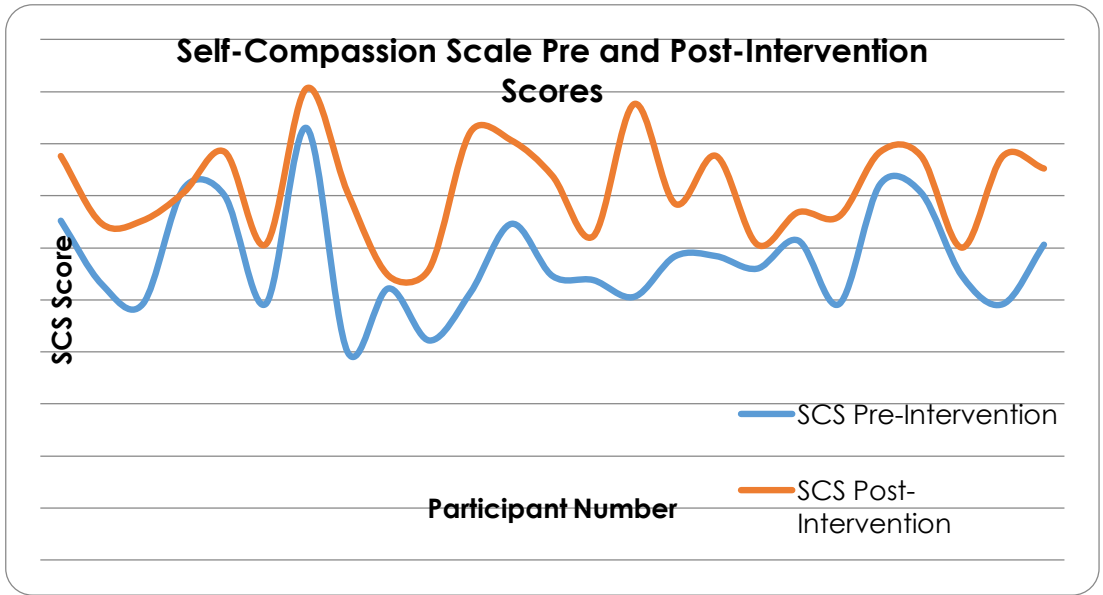
According to Soler, et al., (2012), the MAAS is a simple scale with rapid administration that evaluates, with a single score, the capacity of the individual to be attentive and aware of the experience of the present moment and in daily life. The majority of participants recorded an increase in mindfulness, however, the pre and post-change scores showed a reduction in dispositional mindfulness (MAAS) recorded by three participants. This may have been caused by respondents not reverse scoring the answers correctly.

#### 4.1.2 Self-Compassion Scale (SCS)

The SCS (Neff, 2003), see Appendix 2, is a 26-item scale, which assesses six different aspects of self-compassion (negative aspects are reverse coded): Self-Kindness, Self-Judgment, Common Humanity, Isolation, Mindfulness and Over-Identification. Responses are indicated on a 5-point Likert-type scale, ranging from 1 (Almost Never) to 5 (Almost Always). Items include "when times are really difficult, I tend to be tough on myself." This scale has been shown to be psychometrically sound (Neff, 2003).

According to Neff (2003), self-compassion entails three basic components: 1) extending kindness and understanding to oneself rather than harsh self-criticism and judgement; 2) seeing one's experiences as part of the larger human experience rather than as separating and isolating; and 3) holding one's painful thoughts and feelings in balanced awareness rather than over-identifying with them. Neff's research indicates that self-compassion is significantly correlated with positive mental health outcomes such as less depression and anxiety and greater life satisfaction. Results of this study are outlined in Figure 2 below.

Figure 2. Self-Compassion Scale (SCS) Pre and Post-Intervention Scores

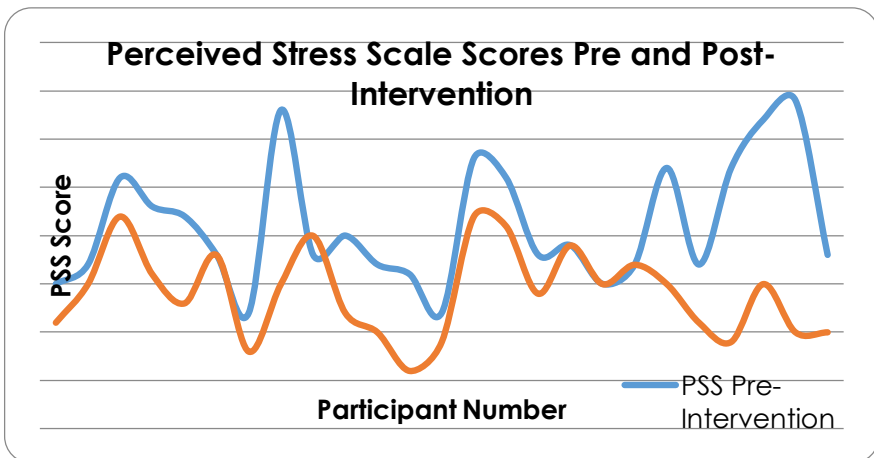


Only one respondent recorded a reduction in self-compassion. The remaining 24 participants recorded an increase in self-compassion. This again may have been due to reverse scoring of the answers as this is not apparent from the qualitative research.

#### 4.1.3 Perceived Stress Scale (PSS)

Mindfulness based interventions have been shown to decrease perceived stress among participants (Krusche, et al., 2012). The PSS (Cohen, et al., 1983), see Appendix 3, is a 10-item scale, developed to measure the degree to which situations in one's life over the last month are appraised as unpredictable, uncontrollable and overwhelming. It posits that people appraise potentially threatening or challenging events in relation to their available coping resources. Responses are indicated on a 5-point scale, ranging from 0 (Never) to 4 (Very Often). Items include "in the last month how often have you been angered because of things that were out of your control." If perceived stress has lowered then overall scores should be reduced. Higher scores equal higher levels of perceived stress. A higher score indicates a greater degree of perceived stress (Carmody and Baer, 2008). The PSS is a global measure of perceived stress (Shapiro, et al., 2005, p.168). Results of this study are outlined in Figure 3 below.

Figure 3. Perceived Stress Scale (PSS) Pre and Post-Intervention Scores



Perceived Stress Scale scores of around 13 are considered average and those of 20 or higher are considered high stress. Higher psychological stress is associated with negative health outcomes. At the beginning of this study 11 participants scored over 20 on the scale (the highest score was 32) and only two participants scored under 13 (12). At the end of the study 10 participants scored under 13 and only three scored over 20 with the highest being 22. The greatest reduction in perceived stress was from 34 to 10. One respondent recorded an increase in perceived stress and three others recorded no change.

#### 4.2 Summary of quantitative analysis

The results of self-reported perceived stress, self-compassion and mindfulness as measured at the beginning and end of the 8-week intervention are outlined in Table 1 below. Pre and post-change scores showed that significant improvements were obtained across all three measures. The MAAS scores are based on a Likert scale of 1-5 and an increase of 1.8 in mean scores is recorded. For the SSC, a likert scale of 1-6 was used and a total mean increase of 0.68 is recorded. The PSS employed a scale of 0-4. Respondents were asked to rate themselves from 0-4 in measures of perceived stress and the total scores were added together. The pre course questionnaire recorded total average levels of 21.18 in perceived stress and post course average scores of 14.12, a total decrease of 6.96. The effect sizes in the quantitative data set in this study, were equal to and in some cases greater than those obtained in other studies using some of the same measures (Shapiro et al., 2005; Schenstrom et al. 2006; Klatt et al., 2009; and Ruths et al., 2012).

**Table 1. Pre and Post-Intervention Scores for Dispositional Mindfulness, Self-Compassion and Perceived Stress**

Measure	Pre test mean/score	Post test mean/score	Mean difference/Increased score	
MAAS	3.04 (sd 0.71)	4.13 (sd 0.74)	1.08 (36%)	increase
SCS	2.88 (sd 0.51)	3.57 (sd 0.48)	0.68 (24%)	increase
PSS	21.18	14.12	6.96 (49%)	decrease

Key: MAAS = Mindful Attention Awareness Scale; SCS = Self-Compassion Scale; PSS = Perceived Stress Scale; sd = Standard Deviation

#### 4.2 Analysis of qualitative comments

At the beginning of the course, participants were asked to describe any challenges or stressors they currently faced at work. Participants proposed that the major stressors experienced were, working with difficult and challenging clients and / or their families, with one respondent highlighting the issue of negative counter transference in the therapeutic relationship. Workload issues were also an issue, with one participant highlighting the difficulty of carrying a highly complex caseload in relation to child protection and safeguarding issues. Additional challenges were increased administrative responsibilities, the volume of work and the pressure from management to take on more responsibility, as well as the increased expectation to meet and increase targets, the time spent on collection of data, and a lack of administrative support. The need for home / life balance also emerged as an important issue. One participant proposed:

"I deal with complicated families, causing stress to myself when working out the best action"

In addition, the need for organisational systems in transition, disarray or crisis were statements made by participants as a major challenge in the work place, particularly in relation to changes in the structures, which in turn impacts on time management, moral and workload. Low staffing and a high turnover in staffing were also listed as concerns by participants as well as lack of funding and confrontational situations with colleagues. Another participant proposed:

"There is pressure around meeting targets versus caring for clients...my workload is leading to problems with time management"

At the end of the course, participants were asked to consider the impact of the MBLC on their life, particularly their work life. In terms of the benefits that the course offered, participants highlighted improved awareness as an important factor, with a number of respondents proposing that they felt more in tune with the external world, more content and more able to enjoy the simpler things in life. A number of respondents

claimed to be more self-aware in relation to thoughts, feelings, emotions and body sensations and had experienced the benefits of engaging fully with present moment experience. Additionally, participants claimed to be more aware of intrusive or negative thoughts, with an improved ability for personal insight and reflection and increased awareness of reactions to external events or influences. One of the participants advised:

"I have learned how cluttered my mind was and how this meant I was stressed and to some degree I had stopped listening properly"

A number of participants mentioned the impact that mindfulness had on their relationships with other people (clients, colleagues, friends and family). Some participants said that they felt more present and / or authentically there for others. A few participants proposed that they were responding more effectively to others and feeling more accepting and tolerant of others. Learning mindfulness as part of a group was also valued and a number said that they felt more accepting of themselves, with a few noticing an increase in self-compassion, feeling kinder and easier on themselves an increase in self-belief. Another participant suggested:

"I believe now that the MBLC would improve healthcare by allowing practitioners to be authentically there for their clients"

A number of respondents recorded health related benefits attributed to participation in the MBLC, others mentioning the benefits of tuning into their own breathing with some claiming that they were sleeping better and regularly using exercises such as the body scan to facilitate a restful nights sleep. Some respondents stated becoming more able to let go of feelings such as stress, anxiety and agitation with many proposing that they generally felt calmer and more relaxed. Respondents generally felt an improvement in overall well-being. A number of participants highlighted the benefits of taking time for themselves while practicing and a few felt they had achieved a better work / life balance. Many noted that they had improved their ability to manage and respond to difficult situations or challenges when utilising the skills they had learned in the MBLC, i.e., taking a step back, breathing and responding with clarity. A common theme was a feeling of being less distracted, more focused and more effective at work, and in life in general. From a positive perspective, further comments were:

"I generally feel happier even when life throws difficult situations my way".

"Being clearer and calmer in my mind allows me to be more organised and productive".

"I now sleep more peacefully".

In terms of difficulties encountered, finding the time and space to practice, was the most common theme that emerged in the data with respondents struggling at times to establish a routine in relation to mindfulness practice and a number claiming to find it difficult to make mindfulness practice a daily priority. A few respondents stated that a change in routine (either going on holiday or having visitors) had derailed their mindfulness practice. External pressures were a common challenge encountered by participants, with some finding it difficult to explain to family members that they needed time and space away from them to practice, a few having missed sessions because of family illness or other commitments. A small number of respondents stated that they were made to feel that attending the training was less important than their work duties by their employer. Similarly, other respondents stated that they were disappointed that their employer had requested that they miss one of the weekly sessions and make their work a priority instead. Two respondents recorded that they had lost their job during the MBLC and five others struggled with the uncertainty surrounding their current job security and status. Two proposed:

"My work schedule and team resources did not enable me to attend all the sessions".

And:

"My family felt that I was having time away from them".

Many respondents mentioned experiencing difficulty with the negative and / or intrusive thoughts that came up in practice and a few mentioned feeling guilty and / or selfish for allowing themselves the time to just sit quietly, with a few feeling resistance to certain mindfulness practices, for example the kindness for self exercise. A few respondents stated they had experienced some difficulty related to the posture during practice (either a sore neck or back) and some felt challenged by their own ill health while others experienced problems related to concentration, focus and or motivation claiming to have difficulty focusing during the longer practice periods and struggling to stay awake during practice. Some proposed finding it difficult to practice by themselves, preferring to be in the group and a few struggled to motivate themselves to practice at certain times throughout the course. Just two respondents stated that it was difficult to see the benefit of the practices at the beginning of the course and they became impatient. They had, however, overcome this by the end of the course.

There was a high retention rate on this course and there are many possible explanations for this ranging from, but not limited to, the content of the MBLC, the facilitator's experience and subsequent delivery of the material, the timing of the intervention (early in the working day, as opposed to last thing) and the salience of group support. The retention rate provides promising evidence to suggest that the MBLC could be implemented as a viable programme during work time, given the length of the course, the weekly meetings and the emphasis on daily practice.

## **5. Conclusion**

The MBLC is a low cost intervention which can be carried out on-site with minimum disruption to service delivery. In order for MBI to be successfully launched, received and attended in health care settings the employer and the participant need to be persuaded that MBI are a valued addition to any health and well-being programme. Any MBI directed towards HCS should be relevant and useful to the participants, or else participants will be unlikely to attribute the effort that daily participation in the programme requires. The health and well-being of staff needs to be prioritised and MBI offered to HCS to aid in the promotion of health and well-being. Time needs to be set aside in the working day for staff to participate in MBI's and courses run at different times and days to increase opportunities to attend with suitable dedicated on-site facilities staffed by experienced mindfulness facilitators employed to provide MBI as their primary occupation. This space could also be used as an open practice room when not in use for training, where staff could take a break from their working day. Post intervention support should be provided for participants, ranging from weekly practice groups, ongoing advice, information and training to annual retreats. A rolling programme could be introduced of training for staff with a range of MBI on the menu of activities. A number of participants in this study stated that they would benefit from some form of post-course support such as the opportunity to attend regular practice groups and to receive email support and / or updates from this facilitator in order to continue with their mindfulness practice. In this particular study some participants were fully supported throughout the 8-week MBLC and given time out of their working day to attend the weekly meetings and other staff had to either take time off or make other arrangements to pay the time back. This would help them to maintain the benefits in the long term. Overall therefore, there is no doubt that mindfulness interventions, and in this case the MBLC course, improves the feelings associated with work related stress, compassion burn out and the resultant impact on home life, amongst HCS. Difficulties indicate that it is necessary for managers to understand the benefit of such training to the workplace and a need for time to attend courses to be built into the workload allocation.

This was a pilot study that contributes to the acquisition of knowledge about the use of the MBLC as an intervention to contribute to the health and well-being of HCS when delivered during the working day. This study was short term and small scale. Longer-term, longitudinal and larger scale studies need to be carried out provide evidence base for ongoing research and policy change, with the possibility of replicating this study and providing a full and detailed statistical analysis and a detailed and thorough qualitative analysis of interviews with a substantial sample of participants. This would help to reveal the nuances of the effects of MBI on the health and well-being of HCS and the impact on compassion burnout.

## 6. Bibliographical references

- [1] Aggs, C. & Bambling, M. (2010). Teaching mindfulness to psychotherapists in clinical practice: The mindful therapy programme. *Counselling and Psychotherapy Research*, 10(4), 278-286. <http://dx.doi.org/10.1080/14733145.2010.485690>
- [2] Acker, G. M. (2010). The challenges in providing services to clients with mental illness: Managed care, burnout and somatic symptoms among social workers. *Community Mental Health Journal*, 46(6), 591-600. <http://dx.doi.org/10.1007/s10597-009-9269-5>
- [3] Baer, R. A. (2003). Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review. *Clinical psychology: Science and practice*, 10(2), 125-143. <http://dx.doi.org/10.1093/clipsy.bpg015>
- [4] Barnett, J. E.; Baker, E. K.; Elman, N. S. et al. (2007). In pursuit of wellness: the self care imperative, *Clinical Psychology, Research and Practice*, 38(6), 603-612.
- [5] Bober, T. & Regehr, C. (2006). Strategies for reducing secondary or vicarious trauma: Do they work?. *Brief Treatment and Crisis Intervention*, 6(1), 1-9. <http://dx.doi.org/10.1093/brief-treatment/mhj001>
- [6] Boisubain, E. V. & Levine, R. E. (2001). Identifying and assisting the impaired physician. *The American journal of the medical sciences*, 322(1), 31-36. <http://dx.doi.org/10.1097/00000441-200107000-00006>
- [7] Brown, K. W. & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 84(4), 822- 848. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- [8] Burton, A.; Burgess, C.; Dean, S. et al. (2016). How Effective are Mindfulness-Based Interventions for Reducing Stress Among Healthcare Professionals? A Systematic Review and Meta-Analysis. *Stress and Health*, 33(1), 3-13. <https://doi.org/10.1002/smi.2673>
- [9] Canfield, J. (2005). Secondary traumatization, burnout, and vicarious traumatization: A review of the literature as it relates to therapists who treat trauma. *Smith College Studies in Social Work*, 75(2), 81-101. [http://dx.doi.org/10.1300/J497v75n02\\_06](http://dx.doi.org/10.1300/J497v75n02_06)
- [10] Carmody, J. & Baer, R. A. (2008). Relationships between mindfulness practice and levels of mindfulness, medical and psychological symptoms and well-being in a mindfulness-based stress reduction program. *Journal of behavioral medicine*, 31(1), 23-33. <http://dx.doi.org/10.1007/s10865-007-9130-7>
- [11] Chaskalson, M. (2011). *The mindful workplace: Developing resilient individuals and resonant organizations with MBSR*. Chichester: John Wiley & Sons. <http://dx.doi.org/10.1002/9781119976974>
- [12] Chiesa, A. & Serretti, A. (2009). Mindfulness-based stress reduction for stress management in healthy people: a review and meta-analysis. *The journal of alternative and complementary medicine*, 15(5), 593-600. <https://doi.org/10.1089/acm.2008.0495>
- [13] Clarke, V. & Braun, V. (2014). Thematic analysis. En Thomas, T. (Ed.), *Encyclopedia of critical psychology* (pp. 1947-1952). New York: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5583-7\\_311](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5583-7_311)
- [14] Cohen, S.; Kamarck, T. & Mermelstein, R. (1994). Perceived stress scale. *Measuring stress: A guide for health and social scientists*.
- [15] Cohen-Katz, J.; Wiley, S. D.; Capuano, T. et al. (2005). The effects of mindfulness-based stress reduction on nurse stress and burnout, part II: A quantitative and qualitative study. *Holistic nursing practice*, 19(1), 26-35. <https://doi.org/10.1097/00004650-200501000-00008>
- [16] Corlin, R. (2002). In Shane, A. (2002) Gatekeeping offers no cost-saving benefit. *Physicians Financial News*. 20, 3, 10.
- [17] Cullen, M. (2011). Mindfulness-based interventions: An emerging phenomenon. *Mindfulness*, 2(3), 186-193. <https://doi.org/10.1007/s12671-011-0058-1>
- [18] de Zoysa, N.; Ruths, F. A.; Walsh, J. et al. (2014). Mindfulness-based cognitive therapy for mental health professionals: a long-term quantitative follow-up study. *Mindfulness*, 5(3), 268-275. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0176-4>
- [19] Fahy, A. (2007). The unbearable fatigue of compassion: Notes from a substance abuse counselor who dreams of working at Starbuck's. *Clinical Social Work Journal*, 35(3), 199-205. <https://doi.org/10.1007/s10615-007-0094-4>

- [20] Figley, C. R. (2002). Compassion fatigue: Psychotherapists' chronic lack of self care. *Journal of clinical psychology*, 58(11), 1433-1441. <https://doi.org/10.1002/jclp.10090>
- [21] Folkman, S.; Lazarus, R. S.; Dunkel-Schetter, C. et al. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of personality and social psychology*, 50(5), 992-1003. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.50.5.992>
- [22] Galantino, M. L.; Baime, M.; Maguire, M. et al. (2005). Association of psychological and physiological measures of stress in health-care professionals during an 8-week mindfulness meditation program: mindfulness in practice. *Stress and health*, 21(4), 255-261. <http://dx.doi.org/10.1002/smi.1062>
- [23] Germer, C. K. (2009). *The mindful path to self-compassion: Freeing yourself from destructive thoughts and emotions*. New York: Guilford Press.
- [24] Gilroy, P. J.; Carroll, L. & Murra, J. (2002). A preliminary survey of counseling psychologists' personal experiences with depression and treatment. *Professional Psychology: Research and Practice*, 33(4), 402-407. <http://dx.doi.org/10.1037/0735-7028.33.4.402>
- [25] Glomb, T. M.; Duffy, M. K.; Bono, J. E. et al. (2011). Mindfulness at work. En Joshi, A.; Liao, H. & Martocchio, J. J. (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 115-157). Emerald Group Publishing Limited. [http://dx.doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](http://dx.doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005)
- [26] Health and Safety Executive (2016). Work related stress, anxiety and depression statistics in Great Britain. Disponible en <https://goo.gl/AOGdYX>
- [27] Irving, J. A.; Dobkin, P. L. & Park, J. (2009). Cultivating mindfulness in health care professionals: A review of empirical studies of mindfulness-based stress reduction [MBSR]. *Complementary therapies in clinical practice*, 15(2), 61-66. <https://doi.org/10.1016/j.ctcp.2009.01.002>
- [28] Irving, J. A.; Park-Saltzman, J.; Fitzpatrick, M. et al. (2014). Experiences of health care professionals enrolled in mindfulness-based medical practice: a grounded theory model. *Mindfulness*, 5(1), 60-71. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0147-9>
- [29] Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future. *Clinical psychology: Science and practice*, 10(2), 144-156. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>
- [30] Kabat-Zinn, J. (2004). *Full catastrophe living*. Delta.
- [31] Kearney, M. K.; Weininger, R. B.; Vachon, M. L. et al. (2009). Self-care of physicians caring for patients at the end of life: "Being connected... a key to my survival". *Jama*, 301(11), 1155-1164. <https://doi.org/10.1001/jama.2009.352>
- [32] Klatt, M. D.; Buckworth, J. & Malarkey, W. B. (2009). Effects of low-dose mindfulness-based stress reduction [MBSR-ld] on working adults. *Health Education & Behavior*, 36(3), 601-614. <https://doi.org/10.1177/1090198108317627>
- [33] Krasner, M. S.; Epstein, R. M.; Beckman, H. et al. (2009). Association of an educational program in mindful communication with burnout, empathy, and attitudes among primary care physicians. *Jama*, 302(12), 1284-1293. <https://doi.org/10.1001/jama.2009.1384>
- [34] Krusche, A.; Cyhlarova, E.; King, S. et al. (2012). Mindfulness online: a preliminary evaluation of the feasibility of a web-based mindfulness course and the impact on stress. *BMJ open*, 2(3). <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2011-000803>
- [35] Linley, P. A. & Joseph, S. (2007). Therapy work and therapists' positive and negative well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 26(3), 385-403. <http://dx.doi.org/10.1521/jscp.2007.26.3.385>
- [36] Mackenzie, C. S.; Poulin, P. A. & Seidman-Carlson, R. (2006). A brief mindfulness-based stress reduction intervention for nurses and nurse aides. *Applied Nursing Research*, 19(2), 105-109. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2005.08.002>
- [37] McCollum, E. E. & Gehart, D. R. (2010). Using mindfulness meditation to teach beginning therapists therapeutic presence: A qualitative study. *Journal of Marital and Family Therapy*, 36(3), 347-360. <https://doi.org/10.1111/j.1752-0606.2010.00214.x>
- [38] Mental Health Foundation (2010). Be Mindful Report. Disponible en <https://goo.gl/sm9xU9>
- [39] Mindfulness Association Ltd. (2011). Mindfulness Based Living Course 8 Week Programme Course Manual.



- [40] Morse, G.; Salyers, M. P.; Rollins, A. L. et al. (2012). Burnout in mental health services: A review of the problem and its remediation. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 39(5), 341-352. <https://doi.org/10.1007/s10488-011-0352-1>
- [41] Nairn, R. (2001). *Diamond mind: A psychology of meditation*. Shambhala Publications.
- [42] Neff, K. D. (2003). The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2(3), 223-250. <http://dx.doi.org/10.1080/15298860309027>
- [43] Network, U.M.B.T.T. (2011). Good practice guidelines for teaching mindfulness-based courses. Disponible en <https://goo.gl/xDMGVM>
- [44] Poulin, P. A.; Mackenzie, C. S.; Soloway, G. et al. (2008). Mindfulness training as an evidenced-based approach to reducing stress and promoting well-being among human services professionals. *International Journal of Health Promotion and Education*, 46(2), 72-80. <http://dx.doi.org/10.1080/14635240.2008.10708132>
- [45] Rocco, S.; Dempsey, S. & Hartman, D. (2012). Teaching calm abiding meditation to mental health workers: a descriptive account of valuing subjectivity. *Contemporary Buddhism*, 13(2), 193-211. <http://dx.doi.org/10.1080/14639947.2012.716707>
- [46] Ruths, F. A.; de Zoysa, N.; Frearson, S. J. et al. (2012). Mindfulness based cognitive therapy for mental health professionals. A pilot study. *Mindfulness*, 4(4), 289-295. <http://dx.doi.org/10.1007/s12671-012-0127-0>
- [47] Schenström, A.; Rönnerberg, S. & Bodlund, O. (2006). Mindfulness-based cognitive attitude training for primary care staff: A pilot study. *Complementary health practice review*, 11(3), 144-152. <https://doi.org/10.1177/1533210106297033>
- [48] Schure, M. B.; Christopher, J. & Christopher, S. (2008). Mind-body medicine and the art of self-care: Teaching mindfulness to counseling students through yoga, meditation, and qigong. *Journal of Counseling and Development: JCD*, 86(1), 47-56. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2008.tb00625.x>
- [49] Shapiro, S. L.; Astin, J. A.; Bishop, S. R. et al. (2005). Mindfulness-based stress reduction for health care professionals: results from a randomized trial. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 164-176. <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.12.2.164>
- [50] Shapiro, S. L.; Brown, K. W. & Biegel, G. M. (2007). Teaching self-care to caregivers: effects of mindfulness-based stress reduction on the mental health of therapists in training. *Training and education in professional psychology*, 1(2), 105-115. <http://dx.doi.org/10.1037/1931-3918.1.2.105>
- [51] Smith, P. L. & Moss, S. B. (2009). Psychologist impairment: What is it, how can it be prevented, and what can be done to address it?. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 16(1), 1-15. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2850.2009.01137.x>
- [52] Soler Ribaudi, J.; Tejedor, R.; Feliu-Soler, A. et al. (2012). Propiedades psicométricas de la versión española de la escala Mindful Attention Awareness Scale [MAAS]. *Actas Españolas de Psiquiatría*, 40(1), 18-25. Disponible en <https://goo.gl/nRI9Fo>
- [53] Stebnicki, M. A. (2007). Empathy fatigue: Healing the mind, body, and spirit of professional counselors. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation*, 10(4), 317-338. <http://dx.doi.org/10.1080/15487760701680570>
- [54] Tehrani, N. (2009). Compassion fatigue: experiences in occupational health, human resources, counselling and police. *Occupational Medicine*, 60(2), 133-138. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqp174>
- [55] UK Network of Mindfulness Based Teacher Trainers (2014). Disponible en <https://goo.gl/sDlfuy>

## Appendix 1

### Mindful Attention and Awareness Scale

Below is a collection of statements about your everyday experience. Using the 1-6 scale below, please indicate by circling, how frequently or infrequently you currently have each experience. Please answer according to what really reflects your experience rather than what you think your experience should be. Please treat each item separately from every other item.

1	2	3	4	5	6
Almost	Very	Somewhat	Somewhat	Very	Almost
Always	Frequently	Frequently	frequently	Infrequently	Never

I could be experiencing some emotion and not be conscious of it until sometime later. 1 2 3 4 5 6

I break or spill things because of carelessness, not paying attention, or thinking of something else. 1 2 3 4 5 6

I find it difficult to stay focused on what's happening in the present. 1 2 3 4 5 6

I tend to walk quickly to get where I'm going without paying attention to what I experience along the way. 1 2 3 4 5 6

I tend not to notice feelings of physical tension or discomfort until they really grab my attention. 1 2 3 4 5 6

I forget a person's name almost as soon as I've been told it for the first time. 1 2 3 4 5 6

It seems I am "running on automatic," without much awareness of what I'm doing. 1 2 3 4 5 6

I rush through activities without being really attentive to them. 1 2 3 4 5 6

I get so focused on the goal I want to achieve that I lose touch with what I'm doing right now to get there. 1 2 3 4 5 6

I do jobs or tasks automatically, without being aware of what I'm doing. 1 2 3 4 5 6

I find myself listening to someone with one ear, doing something else at the same time. 1 2 3 4 5 6

I drive places on "automatic pilot" and then wonder why I went there. 1 2 3 4 5 6

I find myself preoccupied with the future or the past. 1 2 3 4 5 6

I find myself doing things without paying attention. 1 2 3 4 5 6

I snack without being aware that I'm eating. 1 2 3 4 5 6

## Appendix 2

### Self-Compassion Scale (SCS)

How I typically act towards myself in difficult times.... please read each statement carefully before answering; using the scale given below indicate, to the right of each item, how often you behave in the stated manner:

**Almost Never**

**Almost Always**

	1	2	3	4	5
1	I'm disapproving and judgmental about my own flaws and inadequacies				
2	when I'm feeling down I tend to obsess and fixate on everything that's wrong				
3	when things go badly for me, I see the difficulties as part of life that everyone goes through				
4	when I think about my inadequacies, it tends to make me feel more separate and cut off from the rest of the world				
5	I try to be loving towards myself when I'm feeling emotional pain				
6	when I fail at something important to me I become consumed by feelings of inadequacy				
7	when I'm down, I remind myself that there are lots of other people in the world feeling like I am				
8	when times are really difficult, I tend to be tough on myself				
9	when something upsets me I try to keep my emotions in balance				
10	when I feel inadequate in some way, I try to remind myself that feelings of inadequacy are shared by most people				
11	I'm intolerant and impatient towards those aspects of my personality I don't like				
12	when I'm going through a very hard time, I give myself the caring and tenderness I need				
13	when I'm feeling down, I tend to feel like most other people are probably happier than I am				
14	when something painful happens I try to take a balanced view of the situation				
15	I try to see my failings as part of the human condition				
16	when I see aspects of myself that I don't like, I get down on myself				
17	when I fail at something important to me I try to keep things in perspective				
18	when I'm really struggling, I tend to feel like other people must be having an easier time of it				
19	I'm kind to myself when I'm experiencing suffering				
20	when something upsets me I get carried away with my feelings				
21	I can be a bit cold-hearted towards myself when I'm experiencing suffering				
22	when I'm feeling down I try to approach my feelings with curiosity and openness				
23	I'm tolerant of my own flaws and inadequacies				
24	when something painful happens I tend to blow the incident out of proportion				
25	when I fail at something that's important to me, I tend to feel alone in my failure				
26	I try to be understanding and patient towards those aspects of my personality I don't like				

### Appendix 3

#### Perceived Stress Scale (PSS)

The questions in this scale ask you about your feelings and thoughts during the last month. In each case, you will be asked to indicate by circling how often you felt or thought a certain way.

0 = Never 1 = Almost Never 2 = Sometimes 3 = Fairly Often 4 = Very Often

1	In the last month how often have you been upset by something that happened unexpectedly?	0	1	2	3	4
2	In the last month, how often have you felt that you were unable to control the important things in your life?	0	1	2	3	4
3	In the last month, how often have you felt nervous and "stressed?"	0	1	2	3	4
4	In the last month, how often have you felt confident about your ability to handle your personal problems?	0	1	2	3	4
5	In the last month how often have you felt that things were going your way?	0	1	2	3	4
6	In the last month, how often have you found that you could not cope with all the things that you had to do?	0	1	2	3	4
7	In the last month, how often have you been able to control the irritations in your life?	0	1	2	3	4
8	In the last month, how often have you felt that you were on top of things?	0	1	2	3	4
9	In the last month, how often have you been angered because of things that were outside of your control?	0	1	2	3	4
10	In the last month, how often have you felt that difficulties were piling up so high that you could not overcome them?	0	1	2	3	4

**Appendix 4**

**8-WEEK MBLC PRE -COURSE QUESTIONNAIRES: YOUR UNIQUE ID\***

**Personal Details Form:**

Age..... Gender.....

Occupation (please include any voluntary roles if needed)

.....

How long have you worked in your current role?.....

Are there any challenges and stressors that you face related to your work? If so, please describe:.....

.....

How do you relax and take care of yourself?

.....

.....

What do you hope to gain from participating in this course?

.....

.....

Do you agree that the data collected in this study can be recorded and used for research purposes, providing that the participant's identity is protected and remains anonymous? Please tick yes or no

**YOUR UNIQUE ID** = last 4 digits of your own or another memorable phone number. Please remember this as you will be required to add it to the same set of questionnaires post -course.

**Appendix 5**

**8-WEEK MBLC POST-COURSE QUESTIONNAIRES: YOUR UNIQUE ID\***

**Post-Course Feedback Form.** Your feedback is important for research purposes and the future development of mindfulness for health care staff. Please write more if needed.

Did participation in the MBLC benefit you in any way and if so how?

.....

.....

Were there any difficulties or challenges in practicing and participating in the MBLC and if so how did you overcome them?

.....

.....

Was the content and delivery of the MBLC clear and well presented?

.....

.....

Is there any way the MBLC could be improved and if so how?

.....

.....

What does it mean to be mindful, specifically in your work?

.....  
.....

Would you recommend this course to others and if so why?

.....  
.....

What can be done to help support your continued practice of mindfulness?







**Dr. Jesús SEGARRA-SAAVEDRA**

Universidad Internacional de La Rioja. España. [jesus.segarr@unir.net](mailto:jesus.segarr@unir.net)

**Dra. Victoria TUR-VIÑES**

Universidad de Alicante. España. [victoria.tur@ua.es](mailto:victoria.tur@ua.es)

## **Creatividad publicitaria: marcas vs prosumer amateur. La viralidad del spot de Eugen Merher para Adidas**

### **Advertising creativity: brands vs prosumer amateur. The virality of Eugen Merher's spot for Adidas**

#### **Resumen**

El 15 de diciembre de 2016 el joven estudiante de cine Eugen Merher publicó en su canal de YouTube una historia creada para Adidas. En poco más de un mes brindó a la empresa más de 11.500.000 visualizaciones gratuitas. En un contexto social y económico marcado por la crisis, esta iniciativa ayuda al autor a extender su marca personal más allá de facultades y escuelas creativas. Se ha utilizado el método del caso para realizar un análisis de contenido comparativo de las características, tráfico e indicadores de interactividad del canal oficial de Adidas y del canal personal de Merher en coincidencia temporal. Se concluye que a pesar de las diferencias presupuestarias, la carga emocional de las historias refuerza la viralidad.

#### **Palabras clave**

Comunicación comercial; creatividad; generación de contenidos; industrias creativas; *prosumidor*; publicidad.

#### **Abstract**

Last December 15th of 2016, the young filming student Eugen Merher published on his YouTube channel a story created for Adidas. In just a bit more than a month, it has provided the company with over 11.500.000 free displays. In a social and economic context marked by the crisis, this initiative helps the author to extend his personal brand beyond faculties and creative schools. The case method has been used to make a comparative content analysis of the characteristics, traffic and interactivity indicators of the official Adidas channel and the Merher personal channel in time coincidence. It is concluded that, despite the budgetary differences, the emotional load of the stories reinforce the virality.

#### **Keywords**

*Commercial communication; creativity; user generated content; creative industries; prosumer; advertising.*

## 1. Introducción

### 1.1. Docencia en creatividad publicitaria

La docencia en publicidad es un proceso escasamente investigado por la comunidad científica. En España, Méndiz (2000) analizó la evolución histórica de la enseñanza publicitaria identificando orígenes, delimitando etapas y detectando cambios. En la era digital de las redes sociales, estos cambios son más profundos pues la propia industria asiste cada día a su regeneración en la medida en que la *postpublicidad* (Solana, 2010) ha alterado, entre otros, el foco de la comunicación comercial y persuasiva, llevándolo del producto y la marca al usuario. Con este término, Solana evidencia el traspaso de los medios convencionales a los digitales, al tiempo que establece un antes y un después en la concepción de la industria publicitaria. Así, detecta y percibe variaciones en las campañas publicitarias que pasan de estar basadas en mensajes sintéticos, repetitivos e intrusivos a acciones de una nueva naturaleza basada en la atracción natural derivada del encuentro de intereses entre el consumidor y los contenidos de los espacios digitales de la marca y articulada en conversaciones sociales. Por tanto, advierte una política de comunicación distinta y un cambio de paradigma, fruto de la evolución del conocimiento, así como de las consecuencias que se derivan para la industria tras poner en duda no solo sus métodos sino también el tradicional modelo de negocio.

Por todo ello, el aprendizaje de la creatividad publicitaria debe evolucionar y adaptarse al nuevo contexto, para lo cual resulta fundamental apoyarse en la cooperación (Muela, 2012) entre los distintos agentes que intervienen en la formación de futuros profesionales de la comunicación persuasiva. De las interrelaciones y nexos de unión existentes entre los centros docentes y la realidad profesional –a desarrollar por los alumnos tanto de forma interna en el departamento de comunicación del anunciante como en las propias agencias especializadas– depende la correcta y profunda adquisición de competencias y destrezas por parte de los futuros publicitarios. Se trata de individuos y usuarios altamente tecnológicos, presentes en el gran escaparate de las redes sociales y plataformas en las que venden y extienden su marca personal valiéndose de la libertad creativa y difusora que ponen a nuestra disposición las nuevas tecnologías. Sin duda, tienen ante sí una gran oportunidad ya que cuentan con herramientas gratuitas a través de las cuales enviar sus creatividades a anunciantes y agencias.

### 1.2. De las prácticas formativas al prosumer

Toffler (1970) acuñó el término *prosumer* o *prosumidor* al predecir la unión en una única persona de dos roles distintos, productor y consumidor, distantes hasta la aparición de las redes sociales. El desarrollo de las tecnologías de la información, en adelante TIC, y la comunicación ha supuesto importantes cambios. No obstante, esta fusión no debe considerarse consecuencia exclusiva de las TIC pues, al igual que Fernández-Quijada & Ramos-Serrano (2014), consideramos que no se debe caer en el determinismo tecnológico, desechando la participación de diversos agentes sociales como desarrolladores y usuarios de estos avances. Los cambios producidos en los medios digitales han supuesto la democratización de las tecnologías y la convergencia mediática de forma paralela a la *transmedialidad*. Tanto es así que la sociedad se ha instalado en una situación y realidad diferentes, nuevas, en la que las personas tenemos tanto el derecho a consumir los contenidos que deseamos, donde y cuando queremos, como la oportunidad de producir y difundir contenidos propios. Este hecho llevado –por ejemplo– a la televisión, supone la adopción de un concepto aportado por Álvarez Monzoncillo (2011) *cross-tv* dado que el usuario ya no depende de horarios sino que crea su propia parrilla adaptada a su tiempo, gustos y necesidades, como también se recoge en el concepto de autoprogramación sugerido por Garrido & Fernández (2014).

Es en este nuevo panorama, principalmente social y vinculado a la imagen, en el que adquiere relevancia y poder el usuario como *prosumidor*:

Un nuevo perfil de espectador emergente, el del 'ciudadano usuario de los medios' u 'homo cívus' que, en contraposición a su precedente el '*homo-spectator*' (Rosique, 2010), se caracteriza por ser interactivo, mucho más participativo y a la vez productor y consumidor de contenidos en la red (citado por Hernández, 2013b: 94).

Se trata de un usuario espectador distinto "que se caracteriza por ser interactivo, mucho más dinámico, y a la vez productor y consumidor de contenidos en la red" (Simelio y Ruiz, 2013: 68), digital y multicanal (Galán & Del Pino, 2010). Un consumidor "más participativo, colaborativo, nómada, que hace un consumo más individual pero no solitario (pero sí físico) en la medida en que se conecta con la comunidad vía internet a las redes sociales" (Bellón, 2012: 17). Además, "desde el punto de vista empresarial las redes sociales muestran un mundo donde el conocimiento, el poder y la capacidad productiva empieza a estar en manos de individuos que espontáneamente se unen a partir de ciertos intereses comunes" (De Salas,

2009: 75). De esta manera, "el anunciante pierde su protagonismo y el rol de 'emisor' en la comunicación comercial" (Monserat y Blázquez, 2013: 1). La creación de contenidos corresponde ahora tanto a anunciantes como a consumidores y usuarios. Prueba de ello son los concursos que las propias marcas convocan con el fin de que sus clientes protagonicen las campañas que pretenden captar su atención.

Estas acciones innovadoras son sometidas a análisis por la comunidad científica. Así, Caro (2014) recoge estudios que tratan de conocer los motivos que llevan a los usuarios a crear contenidos –*user generated content* (UGC)– e incluso contenidos de marca –*user generated branding* (UGB)– y entre las causas destaca el empoderamiento, sensación de pertenencia, intercambio y autenticidad. Esto supone, al menos, una consecuencia:

Los receptores son casi tan creadores del mensaje como sus emisores. De hecho, la interactividad hace obsoleto hablar de emisores y receptores de mensajes.

Parte de la solución para entender mejor la economía de la atención parece estar en dejar de hablar del concepto 'mensaje' y sustituirlo por 'relato'. Abandonar el concepto de 'emisor' y usar el de 'creador del relato'. Desterrar el 'receptor' y utilizar 'usuario del relato' (Núñez, 2007: 26).

De esta manera se difuminan e intercambian constantemente los roles entre las distintas personas que se vinculan a relatos comerciales y experiencias con marcas. Además, el usuario asume una tarea más reivindicativa y democrática que recoge Gil & Romero (2008) quienes hablan de la figura del *crossuser*, un tipo peculiar de consumidor que percibe la publicidad con calma, reflexionando sus mensajes e incluso solicitando –cuando procede– su rectificación a los anunciantes. Hasta incluso se plantea la posibilidad de boicotearles si la respuesta no es satisfactoria. De esta manera:

El cliente se convierte en el centro neurálgico de la nueva comunicación comercial y persuasiva, tomando el relevo del protagonismo erróneamente concedido al producto o servicio y tratando de gestionar un *marketing* relacional y experiencial, en el que las empresas se implican a fondo en una orientación estratégica hacia el cliente, que guía el proceso de toma de decisiones y busca la retención y fidelización del cliente (Del Pino, Castelló y Ramos-Soler, 2013: 187).

Y para ello utiliza la estrategia *transmedia*, fundamentada especialmente en internet. Porque "no es un medio, es un meta-medio. A través de internet podemos consumir cualquier otro medio y, es más, a través de internet podemos enriquecer el consumo de cualquier medio anterior" (Martínez, Martín y Canós, 2014: 512), de la misma manera que el hecho de que el antes consumidor y ahora *prosumidor* produzca contenidos de marca supone que progrese y se enriquezca la comunicación bidireccional:

Algunos receptores van más allá del consumo tradicional y se convierten en productores de nuevos contenidos (*prosumidores*) bajo las banderas del remix y la postproducción. Gracias a la digitalización de los contenidos hoy resulta muy fácil manipular los textos y redistribuirlos a través de plataformas como YouTube o Facebook. Estas serían las coordenadas del consumo activo: interpretación de tipo forense y prácticas posproductivas (Scolari, 2013: 222-223).

En ocasiones estas prácticas pueden no ser beneficiosas ni positivas para la imagen de marca. Todo depende de la gestión propia del anunciante que puede llegar a denunciar usos fraudulentos de su marca o utilización abusiva de la libertad de expresión. No obstante:

Los *prosumidores* no deben ser perseguidos por los bufetes de abogados: los creadores del mundo narrativo deberían tratarlos bien, brindarles cobertura jurídica y generar espacios de diálogo con ellos. (...) los fans son los militantes de la narrativa. Ellos alimentarán las redes sociales con sus comentarios, ofrecerán ideas y nuevos desarrollos para la historia y, llegado el caso, se convertirán en *prosumidores* y expandirán el universo narrativo con sus propios contenidos (Scolari, 2013: 292-293).

Otros autores ponen el acento en la aportación fundamental del consumidor, considerándolos *transformers* (McCracken, 2005) cuando el público se concentra en elaborar contenidos y actúa generando nuevos significados o bien *multipliers* cuando la principal tarea del público contribuye a aumentar el valor de mercado al difundir y expandir el contenido de forma activa, autónoma, imprevisible y fuera del control habitual.

Como consumidores resulta gratificante asistir al traspaso del modelo publicitario anterior basado en la interrupción y la repetición al actual fundamentado en la invitación, libertad, participación y *cocreación*, y que además sea positivamente aceptado por los usuarios, gran parte de ellos pertenecientes a la generación *millennials* que demanda alta velocidad en su conexión a internet para cargar y descargar contenidos, algunos de ellos vinculados a las marcas y otros que "aportan valor a través de una cultura

participativa y lo que O'Reilly (2005) denominó una inteligencia colectiva" (Rodríguez-Mateos & Hernández-Pérez, 2015: 96). Además se caracterizan por demandar productos personalizados:

El conocido como *prime time*, pensado y diseñado para un consumo de masas, ha dejado paso al *my time* y al *any time*, en una época de ajustes en la que la relación del individuo-usuario con el entretenimiento obedece cada vez más a un consumo personalizado y portátil basado sobre todo en la personalización (Del Pino, Castelló y Ramos-Soler, 2013: 58).

Continuando en la descripción del nuevo usuario, este se caracteriza por ser un ser *multitasking* o *multitasker*, es decir, un individuo que llega a realizar varias acciones al mismo tiempo para lo que necesita más de una pantalla: teléfono móvil, portátil, televisión, *tablet*...

Los hábitos de consumo audiovisual han cambiado, dando lugar a un nuevo perfil de espectador: el que protagoniza la actividad multipantalla desarrollada antes, durante y después de la emisión de un programa. A este espectador-usuario es al que se tiene que enfrentar el medio para hacerle llegar un nuevo producto y conseguir que forme parte de su audiencia. Y para ello necesita desarrollar estrategias de comunicación cada vez más innovadoras, incluyentes y que lo diferencien del resto de sus competidores (Puebla y Gomes Franco, 2014: 284).

Las acciones participativas de compartir, cooperar, comunicar y conversar se convierten en las cuatro C fundamentales de la web 2.0 a través de redes sociales y herramientas como blogs, Facebook, LinkedIn, YouTube, Vimeo, Wikipedia, Delicious, Instagram y Twitter que hacen del consumidor pasivo de contenidos un agente activo de *user generated content*, poniendo a su alcance el derecho a crear contenidos nuevos y editar previos para compartirlos entre su red de contactos. Así, "el receptor además de audiencia, de público y de consumidor, deviene usuario y *prosumer*, es decir, co-productor, distribuidor y consumidor, todo al mismo tiempo" (Bermejo, 2008: 49). Y todo ello gracias a los nuevos entornos y tecnologías colaborativas.

En suma, la tecnología es fundamental pero igualmente ha contribuido a esta nueva situación la predisposición del ser humano a llevar a cabo y asumir cambios:

La inagotable evolución de la tecnología y su aplicación en los procesos de comunicación mediática han transformado los tradicionales sistemas de creación, difusión y consumo de contenidos informativos, persuasivos y de entretenimiento. Sin embargo, la verdadera importancia de esta transformación solo puede comprenderse desde el estudio del rol del individuo en los actuales procesos de comunicación mediática (Nicolás, 2013: 304).

La transformación en la actitud del consumidor, desde mero receptor a agente activo, se explica mediante el nivel de *engagement* entendido como "una actitud positiva y gratificante para el individuo (...) fruto de la suma de experiencias de exposición, el tipo de contenido y el contexto social que lo envuelve" [Autor, 2015]. El *engagement* justifica y sustenta un tipo de relación "especial" que se establece entre algunos consumidores y determinada marca, contenido o medio audiovisual. Su estudio permite identificar distintos grados de intensidad. Estos grados se diferencian en el nivel de interés, el tiempo dedicado, la necesidad de compartir con otros la preferencia, el número y variedad de actividades desplegadas, la preservación o transgresión de la estrategia comunicativa previa (la dosis de ironía-crítica vs. respeto-admiración) y la contribución, frecuentemente sin contraprestación económica, a la promoción del contenido en un entorno transmediático. Cuando se genera un vínculo emocional espontáneo e intenso, el consumidor se convierte en el mejor aliado comunicativo para la marca; un portavoz entusiasta que imprimirá un valioso tono "no oficial" a la comunicación, a modo de prescriptor natural de la marca.

### 1.3. Amplificación y viralidad

Rushkoff (1994) introdujo el concepto de viralidad en el ámbito comunicativo y el *marketing* lo interiorizó desdibujando la intencionalidad comercial, consiguiendo con ello que los usuarios compartieran contenidos de marca entre sus contactos:

La aplicación del concepto de viralidad a la comunicación comercial ha representado para las marcas una oportunidad para franquear las tradicionales barreras de la audiencia ante la publicidad y convertirla en transmisora activa de los mensajes de la marca (Dafonte-Gómez, 2014: 199).

La viralidad ya no implica el consumo simultáneo sino la compartición y distribución multipersonal y multicanal, especialmente a través de las redes sociales. Adicionalmente, aumenta la capacidad viral de

un vídeo si este aparece en determinados espacios televisivos no pagados y de copiosas audiencias. Además, si alguna *celebrity* aparece o se hace eco de él, aumenta su difusión y alcance. No obstante, como todo producto, el vídeo viral tiene su ciclo de vida que se desarrolla con un número elevado de reproducciones que luego tiende a ralentizarse.

Cabe diferenciar entre la mera observación –acción pasiva y anónima– y la compartición, ya que supone establecer un vínculo simbólico entre el contenido compartido, la personalidad del emisor y la percepción de la comunidad. Ambas aumentan el número de visionados pero implican procesos y resultados totalmente diferentes.

Los investigadores tratan de identificar los motivos que llevan a los usuarios a compartir contenidos. Porter & Golan (2002) indican que el éxito de los vídeos virales depende de la excitación generada a través de contenidos provocadores, relacionados con el sexo, desnudos y violencia. Dobeles, Lindgreen, Beverland, Vanhamme & Van-Wijk (2007) y Eckler & Bolls (2011) detectan que su tono emocional es determinante para compartirlo. Huan, Chen & Wang (2012) perciben que la calidad del contenido es fundamental mientras que para Teixeira (2012) el hecho de que un usuario socialice un vídeo depende de su extroversión y/o egocentrismo.

Entre la variopinta personalidad de todos y cada uno de los usuarios de las redes sociales, todos estos son motivos que nos pueden llevar a compartir contenidos, y en ocasiones sin ser conscientes de que implican un punto de contacto de nuestros amigos con marcas comerciales. Adicionalmente, el *prosumidor* es un ser creativo por naturaleza y por ello, puede hacer uso de su capacidad y talento para sobresalir del ruido informativo que caracteriza a la sociedad del siglo XIX, consiguiendo entrar en contacto con el que puede ser su destino profesional.

Es en este contexto –derivado de los constantes cambios en los que está inmersa la sociedad afectada por la crisis– en el que surgen oportunidades profesionales para las nuevas generaciones de creativos. Una situación que invita a emprender acciones expansivas del talento juvenil ante empresas que en ocasiones están faltas de inspiración y sensibilidad social derivada de su obcecación por el culto al producto y los servicios. Este es el punto de partida del presente estudio.

#### 1.4. El anuncio para Adidas de Eugen Merher

El origen del presente estudio es el anuncio que Eugen Merher creó en 2015 como trabajo de la asignatura Dirección de Publicidad inspirándose en la marca Adidas. Se trata de una pieza publicitaria eficaz desde el punto de vista del *storytelling* y la empatía con las personas que aman el deporte y sus valores asociados como la libertad y tenacidad.

Merher cuenta la historia de Karl, un atleta de 79 años, amante del deporte, que dadas las normas de la residencia de ancianos en la que reside, no puede desarrollar su gran pasión. Todo cambia cuando sus compañeros de residencia le brindan sus antiguas zapatillas Adidas y le ayudan a disfrutar de una sesión deportiva, al aire libre, impidiendo al personal del centro poner freno a un logro personal y colectivo.

Antes de que esta creación *amateur* viese la luz, Merher le cambió la banda sonora a finales de 2016 y a continuación la subió a su página web [www.eugen-merher.com](http://www.eugen-merher.com) y sus perfiles sociales en YouTube, Vimeo y Facebook. Concretamente en el portal audiovisual de Google alojó el vídeo el 15 de diciembre de 2016. Y hasta el 25 de enero de 2017, fecha en la que se actualizó por última vez este estudio, había conseguido 11.539.855 visualizaciones, generando para la marca sendas visualizaciones e impactos gratuitos. A pesar de haberla ofrecido a la empresa, ésta rehusó introducirla en su estrategia de contenidos. Pero según declara su creador, "tras el éxito obtenido, me han ofrecido una beca para su departamento de *marketing*, pero no voy a aceptarla. Me gustaría trabajar con ellos en el futuro, pero de momento no voy a limitarme a una empresa" (citado de Sánchez, 2017).

## 2. Metodología

Este artículo ha analizado la figura del *prosumer amateur* desde el punto de vista de los jóvenes creativos y publicitarios con nula o escasa experiencia profesional. Como herramienta de investigación ha utilizado el estudio de caso, reciente y relevante, de Eugen Merher, un joven de 26 años, moldavo de nacimiento y estudiante en la Academia de Cine de Baden-Württemberg (Alemania) que en poco más de un mes (del 15 de diciembre de 2016 –día en que publicó el *spot*– al 25 de enero de 2017) ha brindado a la marca Adidas más de 11.500.000 visualizaciones en su canal personal de YouTube a través de un *spot* altruista, gestado inicialmente como trabajo de clase. El análisis se compara con los tres vídeos publicados por

Adidas entre el 4 y el día 24 de noviembre del mismo año y la misma plataforma, YouTube, pero en el canal oficial de la propia marca.

El objetivo ha sido identificar semejanzas y diferencias entre la estrategia profesional de la marca con la del creativo *amateur* a través de la comparación de las características formales de los vídeos y los resultados de tráfico y *engagement* alcanzados por ambos. A través de la identificación de sus características formales y narrativas se tratará de detectar los motivos que han llevado a alcanzar tal repercusión e interacción social y mediática, también objeto de análisis en el presente trabajo.

Así, el análisis cuantitativo de tráfico –generado por las páginas de YouTube que muestran los anuncios de Adidas– y *engagement* se ha hecho tomando como referencia dos unidades de medida. En primer lugar, el canal, para lo cual se han analizado y comparado las siguientes seis variables:

- Nombre de usuario
- Número de:
  - Suscriptores
  - Visualizaciones
- Fecha de creación
- Presencia de enlaces a otras redes sociales
- Canales públicos alojados en el perfil
- Vídeos publicados en el canal

Y la segunda unidad de medida son los vídeos. Para analizar y comparar los cuatro anuncios se han estudiado las siguientes trece variables:

- Título del anuncio
- Fecha de publicación
- Duración
- Número de:
  - Visualizaciones
  - Me Gusta
  - No Me Gusta
  - Comentarios
  - Suscripciones
  - Comparticiones
- Duración del *spot*
- Presencia o ausencia de respuestas del responsable del canal a los comentarios de los usuarios
- Presencia o ausencia de *celebrities*
- Idioma utilizado en el audio
- Uso de subtítulos o sobreimpresiones
- Idioma de los subtítulos o sobreimpresiones
- Presencia o ausencia de elementos provocativos
- Tono emocional
- Calidad de producción

### 3. Resultados

Para dar cuenta del objetivo de este estudio exploratorio, expuesto en el apartado anterior, comparamos los resultados obtenidos del análisis de los canales de Adidas y Merher (tabla 1).

**Tabla 1. Análisis de canales: Adidas vs. Merher**

Usuario	Suscriptores	Visualizaciones	Fecha creación	Enlaces a RRSS	Canales	Nº vídeos en canal
Adidas <sup>1</sup>	409.636	74.700.154	29/10/05	Web, Facebook, Twitter, Instagram, Google+	18	3.274
Eugen Merher <sup>2</sup>	7.209	11.539.855	30/5/13	Google+	1	5
<b>Diferencial (Uds)</b>	-402.427	-63.160.299	-2.770 días	-4 RRSS	-17	-3.269

Fuente: Elaboración propia.

Salta a la vista que la experiencia y presencia en YouTube de ambos usuarios es distante. Mientras que el perfil profesional y corporativo de Adidas data de octubre de 2005, Merher está presente en la herramienta audiovisual de Google con un perfil personal y *amateur* desde mayo de 2013. Es decir, noventa y un meses (más de siete años) distan entre ambas trayectorias, que analizadas desde diferentes variables evidencian más diferencias entre uno y otro canal: 3.269 piezas audiovisuales alojadas, 17 canales utilizados, 63.160.299 visualizaciones conseguidas y 402.427 personas suscritas. Además, Adidas integra en su canal oficial de YouTube enlaces a otras cinco herramientas de comunicación con los usuarios (web corporativa, Facebook, Twitter, Instagram y G+), mientras que Merher sólo enlaza a la red social de Google y YouTube, Google+, dejando de generar tráfico a su web personal y sus perfiles en Vimeo y Facebook.

Del análisis de los cuatro vídeos, vinculados de una u otra forma a Adidas, se desprenden los siguientes resultados (tabla 2). Tan solo 39 segundos distan entre las historias de marca creadas de forma oficial por el anunciante y la aportada altruistamente por Merher. Así, ambos son conocedores de la importancia de sintetizar las historias en el menor tiempo posible, facilitando la visibilidad para el usuario en la medida en que reduce el tiempo que podría invertir para verlos. La otra semejanza viene dada por el uso de subtítulos y sobrepresiones sobre la imagen audiovisual tanto de los vídeos de Adidas como en el de Merher. Solo Adidas-Parley utiliza el español. Además, todas las piezas están creadas bajo criterios de calidad de producción tanto desde el punto de vista técnico como visual y sonoro.

**Tabla 2. Análisis de vídeos: Adidas vs. Merher**

Título vídeo	Fecha publicación	Duración	Visualizaciones	Likes	Dislikes	Comentarios	Nº Suscriptores	Nº Compartido
"Find Focus On The Move – Adidas" <sup>3</sup>	24/11/16	1:06	88.870	668	25	55	51	240
"Basketball Needs Creators, feat. James Harden – Adidas" <sup>4</sup>	17/11/16	1:00	6.037.399	2.327	57	354	123	1.883
"Adidas and Parley: From Threat To Thread" <sup>**4</sup>	4/11/16	1:00	256.628	1.411	26	76	149	1.672
Total de los tres vídeos de Adidas			6.382.897	4.406	108	485	323	3.795
Promedio			2.127.632	1.469	36	162	108	1.265
"Adidas - Break Free" <sup>5</sup>	15/12/16	1:39	11.494.997	115.263	1.876	4.141	2.209	46.783
Diferencias (3/1)			5.112.100	110.857	1.768	3.656	1.886	42.988

Fuente: Elaboración propia

\* Parley es una iniciativa de RSC (responsabilidad social corporativa) para transformar los plásticos de los océanos en materiales técnicos.

A pesar de la trascendencia internacional de la marca, trayectoria y consecuente inversión en comunicación y *marketing*, las diferencias con respecto a los vídeos de Merher son notables. Mientras que el anuncio de Merher conseguía 11.494.997 visualizaciones, los tres vídeos oficiales de Adidas juntos alcanzaban 6.382.897.

En la medida en que YouTube permite conocer el agrado o desagrado de los usuarios, el análisis evidencia que el *spot* de Merher gusta a 110.857 usuarios más que los tres de Adidas. Otro de los puntos de *engagement* de los usuarios es la inclusión de comentarios en las publicaciones, que en los tres vídeos de Adidas alcanzan la cifra de 485, mientras que en el *spot amateur* de Merher consiguen un total de 4.141. No obstante, Adidas responde a los usuarios en dos de sus tres vídeos y Merher únicamente incluye un comentario que trata de dar a conocer otros anuncios creados, dejando, incluso, de responder a las numerosas felicitaciones recibidas.

Los contenidos publicados en redes sociales son capaces de generar tráfico y establecer canales de comunicación directos con los usuarios. Para las marcas es fundamental conseguir seguidores en Twitter, fans en Facebook y suscriptores en YouTube. Así, el vídeo de Merher le aportó hasta la fecha del análisis 2.209 suscriptores, mientras que los tres vídeos oficiales de Adidas solo consiguieron 323.

Deteniendo la mirada en un aspecto fundamental para esta investigación, la viralidad de los vídeos, se comprueba que "Break Free" –el vídeo de Merher– fue compartido 46.783 veces por los usuarios, es decir, 42.988 veces más que los tres vídeos de Adidas. Todo ello a pesar de que incluso en el vídeo de Adidas "Basketball Needs Creators, feat" aparezca James Harden, un jugador de baloncesto estadounidense de referencia con más de 699.000 fans en Facebook y 3.953.000 seguidores en Twitter.

Tratando de identificar la posible influencia del uso idiomático de la lengua en la capacidad viral de los anuncios, se detecta que solo en dos de los anuncios de Adidas sus personajes hablan y además lo hacen en inglés, si bien todos los anuncios analizados hacen uso de las sobreimpresiones y subtítulos. Solo "Adidas and Parley" incluye sus sobreimpresiones en español. De esta manera, la capacidad narrativa de las imágenes en movimiento *per se* y su independencia del apoyo textual propician la viralidad en la medida en que traspasan las barreras idiomáticas, de las que no pueden escapar las redes sociales.

Ninguna pieza audiovisual incluye elementos provocativos que pudieran fomentar su viralización. Y, por último, atendiendo a las seis emociones primarias de Ekman (1972) –sorpresa, miedo, tristeza, alegría, asco e ira– ni en "Find Focus" ni "Basketball Needs" resalta ninguna, mientras que en el tercer *spot* de Adidas "Adidas and Parley" se percibe el miedo por los riesgos para nuestra salud de un uso indebido de la basura que genera la sociedad. Pero es en el *spot* de Merher en el que se mezclan a partes iguales la tristeza –al ver la situación, carencia de libertad e impotencia del anciano atleta– con la alegría de haber conseguido su objetivo gracias a la ayuda brindada por los compañeros de residencia, incluso cuando están en peores condiciones de salud que él.

#### 4. Conclusiones

Una de las principales aportaciones de las redes sociales ha sido dar cabida a la libertad creativa de los usuarios, especialmente de los jóvenes digitales. Esto ocurre en un contexto social en el que las oportunidades laborales de futuro escasean y se restringen, en la mayoría de ocasiones, a profesionales con un profuso bagaje experimental, formativo y multidisciplinar.

Los resultados de este trabajo ponen en valor las creaciones publicitarias procedentes de jóvenes *amateur*, especialmente a la hora de contar historias cercanas a sus experiencias y transmitir las a través de las redes sociales. De forma que, aunque no hayan sido creadas para promover el nombre de una marca, cumplan los mismos objetivos que aquellas que son creadas *ex profeso* por los responsables de la marca, con mayores presupuestos pero con menores resultados de alcance, tráfico, *engagement* y viralidad. No obstante, es innegable la dificultad existente a la hora de predecir la capacidad viral de una creación audiovisual, independientemente de su fuente creadora.

De esta manera evidenciamos la desaprovechada fuente de frescura e inspiración que pueden proporcionar los alumnos de centros universitarios y escuelas creativas especializadas en las industrias culturales. Jóvenes que a pesar de su escasa experiencia profesional, cuentan en muchas ocasiones con una capacidad inventiva extraordinaria y de calidad, evidenciada en sus portafolios digitales y *amateur*, en los que narran historias que captan la atención y credibilidad de las personas que, curiosamente, evitan los contenidos creados directamente por las marcas.



## 5. Referencias bibliográficas

- [1] Álvarez-Monzoncillo, J. M. (2011). *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Barcelona: Ariel.
- [2] Bellón Sánchez de la Blanca, T. (2012). Nuevos modelos narrativos. Ficción televisiva y transmediación. *Revista Comunicación*, 10(1), 17-31.
- [3] Bermejo Berros, J. (2008). El receptor publicitario del siglo XXI en el marco de la interactividad: entre el consumer y el prosumer. En Pacheco Rueda, M. (Coord.), *La publicidad en el contexto digital* (pp. 49-78). Sevilla: Comunicación Social.
- [4] Caro Castaño, L. (2014). El fan como cocreador de la comunicación de marca. Estrategias online no intrusivas desde el branding de consumidos. En Liberal Ormaeche, S. & Fernández Perea, P. (Coords.), *Últimos estudios sobre Publicidad: de 'Las Meninas' a los tuits* (pp. 235-254). Madrid: Fragua.
- [5] CIS [Centro de Investigaciones Sociológicas] (2016). Barómetro de noviembre 2016. Recuperado de <https://goo.gl/vBv75k>
- [6] Dafonte Gómez, A. (2014). Claves de la publicidad viral: De la motivación a la emoción en los vídeos más compartidos. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, 22(43), 199-207. <https://doi.org/10.3916/C43-2014-20>
- [7] De Salas Nestares, M. I. (2009). La publicidad en las redes sociales: de lo invasivo a lo consentido. *Icono 14*, 15, 75-84.
- [8] Del Pino, C.; Castelló, A. & Ramos-Soler, I. (2013). *La comunicación en cambio constante. Branded content, Community Management, Comunicación 2.0 y estrategia en medios sociales*. Madrid: Fragua.
- [9] Del Río Pérez, J. (2006). La creatividad publicitaria en la literatura científica: una revisión. *Comunicación y sociedad*, 19(1), 9-46. Disponible en <https://goo.gl/pe0PAi>
- [10] Dobebe, A.; Lindgreen, A.; Beverland, M. et al. (2007). Why Pass on Viral Messages? Because They Connect Emotionally. *Business Horizons*, 50(4), 291-304. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.01.004>
- [11] Eckler, P. & Bolls, P. (2011). Spreading the Virus: Emotional Tone of Viral Advertising and its Effect on Forwarding Intention and Attitudes. *Journal of Interactive Advertising*, 11(2), 1-11. <http://dx.doi.org/10.1080/15252019.2011.10722180>
- [12] Ekman, P. (1992). An Argument for Basic Emotions. *Cognition and emotion*, 6(3), 169-200. <http://dx.doi.org/10.1080/02699939208411068>
- [13] Fernández-Quijada, D. & Ramos-Serrano, M. (2014). *Tecnologías de la persuasión. El impacto de las TIC en publicidad y relaciones públicas*. Barcelona: UOC editorial.
- [14] Galán Fajardo, E. & Del Pino Romero, C. (2010). Jóvenes, ficción televisiva y nuevas tecnologías. *Área Abierta*, (25), 1-17. Disponible en <https://goo.gl/HkAZI>
- [15] Garrido Pintado, P. & Fernández Fernández, P. (2014). Branded Content & Storytelling: la distancia más corta entre dos personas es una historia. En Liberal Ormaeche, S. & Fernández Perea, P. (Coords.), *Últimos estudios sobre Publicidad: de 'Las Meninas' a los tuits* (pp. 35-48). Madrid: Fragua.
- [16] Gil, V. & Romero, F. (2008). *Crossuser. Claves para entender al consumidor español de nueva generación*. Barcelona: Gestión 2000.
- [17] Hernández García, P. (2013a). Las webseries como paradigma de las nuevas narrativas de ficción creadas por los alumnos de internet. En Guarinos, V. & Sedeño Valdellós, A. M. (Coords.), *Narrativas audiovisuales digitales: convergencia de medios, multiculturalidad y transmedia* (pp. 343-358). Madrid: Fragua.
- [18] Hernández García, P. (2013b). Webseries para la convergencia. En Vilches, L. (Coord.), *Convergencia y transmedialidad. La ficción después de la TDT en Europa e Iberoamérica* (pp. 93-112). Barcelona: Gedisa.
- [19] Huang, J.; Chen, R. & Wwang, X. (2012). Factors Influencing Intention to Forward Short Internet Videos. *Social Behavior and Personality*, 40(1), 5-14. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.1.5>
- [20] Martínez Sáez, J.; Martín Núñez, M. & Canós Cerdá, E. (2014). El juego como valor diferencial en las campañas publicitarias transmedia. En Liberal Ormaeche, S. & Fernández Perea, P. (Coords.), *Últimos estudios sobre Publicidad: de 'Las Meninas' a los tuits* (pp. 511-530). Madrid: Fragua.

- [21] McCracken, G. (2005). "Consumers" or "Multipliers". *A New Language For Marketing?* [blog post]. Recuperado de <https://goo.gl/sX2c6K>
- [22] Méndiz Noguero, A. (2000). Orígenes, evolución y desafíos actuales de la docencia publicitaria en España. *Comunicación y sociedad*, 13(2), 181-225. Disponible en <https://goo.gl/HMaZlC>
- [23] Monserrat Gauchi, J. & Blázquez Álvarez, D. (2013). Publicidad on-line y Nuevas Tecnologías de Comunicación: el Anunciante Franquiciador. *Questiones Publicitarias*, 18(1), 1-17. Disponible en <https://goo.gl/uSndWR>
- [24] Muela Molina, C. (2012). Aprendizaje cooperativo de la creatividad publicitaria a través de anuncios audio y/o visuales. @tic, *Revista d'Innovació Educativa*, 8, 33-38. Disponible en <https://goo.gl/HXdxwn>
- [25] Nicolás Ojeda, M. A. (2013). La implicación del usuario en la producción publicitaria. Una reflexión sobre la publicidad espontánea generada por los usuarios/consumidores. *Icono 14*, 11(1), 303-317. <http://dx.doi.org/10.7195/ri14.v11i1.204>
- [26] Núñez, A. (2007). *¿Será mejor que lo cuentés! Los relatos como herramientas de comunicación. Storytelling*. Barcelona: Urano.
- [27] O'Reilly, T. & Batelle, J. (30/09/2005). What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Recuperado de <https://goo.gl/ucuNEa>
- [28] Porter, L. & Golan, G. J. (2006). From Subservient Chickens to Brawny Men: A Comparison of Viral Advertising to Television Advertising. *Journal of Interactive Advertising*, 6(2), 26-33. <http://dx.doi.org/10.1080/15252019.2006.10722116>
- [29] Puebla Martínez, B. & Gomes Franco e Silva, F. (2014). Twitter como herramienta de lanzamiento de las series de ficción españolas: el estreno de Velvet (Antena 3) y B&b (Telecinco). En Liberal Ormaeche, S. & Fernández Perea, P. (Coords.), *Últimos estudios sobre Publicidad: de 'Las Meninas' a los tuits* (pp. 283-300). Madrid: Fragua.
- [30] Ritzer, G. & Jurgenson, N. (2010). Production, Consumption, Prosumption The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13-36. <https://doi.org/10.1177/1469540509354673>
- [31] Rodríguez-Mateos, D. & Hernández-Pérez, T. (2015). Televisión social en series de ficción y nuevos roles del documentalista audiovisual: el caso de 'El Ministerio del Tiempo'. *Index.Comunicación*, 5(3), 95-120. Disponible en <https://goo.gl/Fu3OaH>
- [32] Rosique Cedillo, G. (2010). El papel del telespectador en los medios audiovisuales. De homo-spectador a homo-civis. *Icono 14*, 15, 147-163.
- [33] Ruskoff, D. (1994). *Media Virus*. New York: Ballantine.
- [34] Sánchez, E. (07/01/2017). El anuncio no oficial de Adidas que triunfa en YouTube es un trabajo para la universidad. Verne. Recuperado de <https://goo.gl/PQk8s1>
- [35] Scolari, C. A. (2013). *Narrativas transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Deusto.
- [36] Simelio, N. & Ruiz, M. J. (2013). Redes sociales y fanfiction. En Vilches, L. (Coord.), *Convergencia y transmedialidad. La ficción después de la TDT en Europa e Iberoamérica* (pp. 67-82). Barcelona: Gedisa.
- [37] Solana, D. (2010). *Postpublicidad: reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria en la era digital*. Barcelona: Daniel Solana.
- [38] Toffler, A. (1970). *Future shock*. Sydney: Pan.
- [39] Tur-Viñes, V. (2015). Engagement, audiencia y ficción. En Rodríguez-Ferrándiz, R. & Tur-Viñes, V. (Coord.), *Narraciones sin fronteras: transmedia storytelling en la ficción, la información, el documental y el activismo social y político* (pp. 41-59). Tenerife: Sociedad Latina de Comunicación Social.

#### Notas

1. Cfr. <https://goo.gl/l3wglb>
2. Cfr. <https://goo.gl/aHKlqR>
3. Cfr. <https://goo.gl/An6B2i>
4. Cfr. <https://goo.gl/rZPBwL>
5. Cfr. <https://goo.gl/VcX0HX>
6. Cfr. <https://goo.gl/ZBl6LK>



**Dra. Rosa-María TORREGROSA-ROMÁN**

Universidad de Alicante. España. rosatorregrosa@gmail.com

## **El cambio climático y las políticas públicas medioambientales en España. La cooperación con Iberoamérica**

### ***Climate change and public environmental policies in Spain. Cooperation with Ibero-America***

#### **Resumen**

España, al igual que otros países del mundo, se ha visto en la necesidad de elaborar políticas públicas medioambientales basadas en las posibles consecuencias presentes y futuras del temido Cambio Climático. Pero este país no olvida que cooperar con los países iberoamericanos también es clave para que podamos ayudarnos mutuamente y establecer sistemas de corrección –así como nuevas propuestas para la creación de empleo basado en el cuidado del entorno–. Entre los mecanismos más importantes de interacción y cooperación creados por ambas orillas del Atlántico se encuentran la Red Iberoamericana de Oficinas de Cambio Climático (RIOCC) y el Programa Iberoamericano de Evaluación de Impactos, Vulnerabilidad y Adaptación al Cambio Climático (PIACC). Lo que es cierto es que los esfuerzos todavía deben continuar si queremos mejorar nuestra calidad de vida –sin excluir el intercambio de conocimientos y proyectos entre naciones, regiones, ciudades, pueblos, etc. que contribuyan, de manera práctica, a mejorar y elevar los niveles de bienestar social, económico y medioambiental entre la población–.

#### **Palabras clave**

Cambio Climático; cooperación; recursos hídricos; Economía del Bien Común.

#### **Abstract**

*Spain, like other countries in the world, has been forced to develop environmental public policies based on the possible present and future consequences of the dreaded Climate Change. But this country does not forget that to cooperate with the Ibero-American countries is also key so that we can help each other and establish systems of correction -as well as new proposals for the creation of employment based on the care of the environment-. Among the most important mechanisms of interaction and cooperation created on both sides of the Atlantic are the Iberoamerican Network of Climate Change Offices (RIOCC) and the Iberoamerican Program for Impacts, Vulnerability and Adaptation to Climate Change (PIACC). What is certain is that efforts must still be continued if we want to improve our quality of life -without excluding the exchange of knowledge and projects between nations, regions, cities, towns, etc. to contribute in a practical way to improving and raising the levels of social, economic and environmental welfare among the population.*

#### **Keywords**

*Climate Change; Cooperation; Water Resource; Economy of the Common Good.*

## 1. Introducción, metodología e hipótesis

La problemática ambiental y los fenómenos derivados del Cambio Climático han originado un replanteamiento en las políticas públicas, ya sea a nivel estatal como autonómico o provincial, como es el caso de España–; este país no olvida que también tiene un compromiso con Latinoamérica. Ambas orillas del Atlántico tienen mucho que compartir en cuanto a experiencias comunes en el cuidado del medio ambiente; España puede aportar iniciativas y ayuda económica, a pesar de la crisis económica que está atravesando, para mejorar las capacidades técnicas de América Latina. Proyectos como "Coroado" ha servido de puente para movilizar a países del entorno europeo y otras partes del mundo, uniéndose dos continentes con un objetivo común: mejorar la calidad y la salud medioambiental protegiendo los recursos hídricos.

Por su finalidad, podemos decir que la investigación es básica, ya que tiene como objetivo fundamental el mejor conocimiento y comprensión del fenómeno social tratado. Por su alcance temporal, se puede considerar longitudinal, porque trata aspectos evolutivos, pero también seccional –puesto que estudia una situación en un momento determinado–. Este estudio es macrosociológico, ya que se aborda respecto de grandes grupos o sociedades humanas. Por su naturaleza es documental, teniendo como objeto directo la observación de fuentes documentales, y por las instituciones que estudia se refiere sobre todo a la Política, pero más en concreto a las políticas medioambientales y de cooperación; en referencia a los sectores sociales, se centra en la estructura social y los problemas sociales.

En una primera fase de la investigación, se han realizado una búsqueda y estudio documentales: localización y transcripción de documentos bibliográficos, etc. En una segunda etapa, se han generado datos propios derivados del análisis de la información. En último lugar, se han transcrito los datos y elaborado las conclusiones.

La hipótesis principal que se plantea en este trabajo es que, aunque la política de cooperación al desarrollo en materia ambiental está siendo tomada en cuenta año tras año en las acciones exteriores de España, todavía queda mucho por hacer y no hay que despreciar, por ejemplo, experiencias que se están desarrollando a nivel local y pueden ser de mucho interés para pueblos y ciudades de Latinoamérica y otras partes del mundo (caso, por ejemplo, de Muro de Alcoy –Alicante–).

La desinformación, en materia medioambiental, es más que evidente en España. Se pueden tomar, como ejemplo, las respuestas de la población acerca de los sectores que gastan más energía: el sector industrial es percibido por la mayoría de los encuestados, el 77%, como el que consume más energía; seguido a una gran distancia por el transporte, con un 12,3%; con porcentajes más modestos aparecen el sector doméstico (2,9%), los servicios (0,9%) y la agricultura (0,3%). Comparado este patrón con la realidad del consumo energético final en España por sectores, tomando como referencia datos de 2004 (Jiménez Herrero, Dir., 2007: 284), a su vez contenidos en un informe de la Fundación MAPFRE (2009), el desajuste es evidente y significativo: el transporte acapara el 36,4% del consumo final de energía, seguido a corta distancia por el sector industrial con el 35,8%; a continuación aparecen el sector doméstico, con el 15,6%, los servicios, con el 8,9% y la agricultura, con el 3,3%. Siguiendo con los datos de la Fundación MAPFRE (2009) se comprueba, además, que el activismo ambiental, como forma de movilización social, apenas alcanza el 0,4% entre las nuevas prácticas expresadas por los entrevistados.

Organizaciones como Greenpeace y WWF (2002) proponen una serie de soluciones al gobierno español para motivar e incentivar a la sociedad en general:

"Proponemos que se considere que el tema de participación en la lucha contra el Cambio Climático es clave, ya que la participación de los distintos sectores de la sociedad es fundamental para conseguir los objetivos de reducción. No hay que olvidar que el Cambio Climático es una responsabilidad compartida pero diferenciada. La función de la Administración en facilitar esta participación es decisiva, y tiene que articular los mecanismos para conseguir que cada sector participe de manera efectiva en la reducción de emisiones que le corresponde. Es decir, se fomentará el consenso y se incentivarán las acciones tempranas, pero en el caso que haya sectores que no asuman su participación en la búsqueda de soluciones que lleven a la reducción de emisiones, se establecerán las vías adecuadas para penalizar aquellos que no participen".

Diffícilmente una sociedad poco informada puede dar ejemplo o transmitir ideas útiles para otras zonas del mundo necesitadas. Hay que formar a técnicos, analistas y todo tipo de especialistas que aporten ideas a nuevos proyectos viables y exportables. Pero Latinoamérica necesita a España y viceversa. Pueblos, aldeas, ciudades, países, etc., sin exclusión alguna, pueden dar mucho de sí en la lucha contra el Cambio Climático y la prevención de catástrofes derivadas de este fenómeno.

## **2. España y la cooperación con Iberoamérica**

### **2.1. La experiencia española**

La Estrategia Española de Cambio Climático y Energía Limpia (Horizonte 2007-2012-2020) define el marco de actuación que deben abordar las Administraciones Públicas en España para asegurar el cumplimiento por nuestro país de sus obligaciones en el Protocolo de Kyoto, según lo previsto en el RD 1370/2006 por el que se aprueba el Plan Nacional de Asignación 2008-2012. En particular, la EECCEL aborda el objetivo establecido por el Gobierno de que en el quinquenio 2008-2012 las emisiones totales de GEI muestren un crecimiento no superior a +37% respecto al año base.

El Cambio Climático es un fenómeno complejo y que requiere del estudio de muchas variables para identificar los problemas y medidas futuras a adoptar. Se deben planificar estrategias que avancen positivamente y vayan corrigiendo cambios y desviaciones que se puedan producir no sólo en el presente, sino en sucesivas etapas. En España se cuenta con diversos organismos dedicados a la lucha contra el Cambio Climático:

- El Consejo Nacional del Clima
- La Oficina Española de Cambio Climático
- La Comisión de Coordinación de Políticas de Cambio Climático (CCPCC)
- La Comisión Interministerial para el Cambio Climático

También, en el campo de la educación, se han llevado a cabo iniciativas dirigidas a facilitar tanto el entendimiento como las buenas prácticas asociadas al respecto por los recursos escasos (no sólo en educación primaria y secundaria, sino también en las propias casas; el Programa Hogares verdes, por ejemplo, está enfocado a las familias sensibilizadas con los temas ambientales y quieren gestionar correctamente su hogar en este ámbito. Otros proyectos que están funcionando en las escuelas y centros educativos son el Proyecto de Educación Ambiental Climática –gestionado por la Junta de Galicia–; la acción "Frente al Cambio Climático: actúa con energía, promovida por el Departamento de Medio Ambiente del Gobierno de Aragón; el programa "KiotoEdu" gestionado por la Junta de Andalucía; el proyecto educativo "Berde-berdea", promovido por la Obra Social de Caja Guipúzcoa San Sebastián y "Solarízate" (una iniciativa conjunta de Greenpeace y el Instituto para la Diversificación y el Ahorro Energético –IDAE–, enfocada a incentivar el uso de la energía solar en los centros escolares españoles).

### **2.2. La cooperación con Iberoamérica**

Según datos del Ministerio de Medio Ambiente de España (2012) existe una Red española de Ciudades por el Clima que sirve de encuentro y reflexión y de unión de esfuerzos para lograr un objetivo común (es fruto de las directrices establecidas por el Programa de Trabajo de Nueva Delhi sobre el Artículo 6 de la CMNUCC, para la creación y fomento de redes; en noviembre de 2004 se firmó este Acuerdo de colaboración entre el Ministerio de Medio Ambiente y la Federación Española de Municipios y Provincias –FEMP–). Los Ayuntamientos y diferentes sectores sociales deben ser conscientes de la necesidad de afrontar y desarrollar políticas municipales de desarrollo sostenible. Además, para dar salida a algunas de las recomendaciones contenidas en el Programa de Trabajo de Nueva Delhi, el Centro Nacional de Educación Ambiental y la Oficina Española de Cambio Climático crearon un Seminario permanente sobre "Comunicación, educación y participación frente al Cambio Climático". El seminario, iniciado en 2004 y con periodicidad anual, sirve de punto de encuentro a técnicos de agencias de energía dedicados a la promoción de las energías renovables y el ahorro energético y técnicos de educación ambiental que desarrollan proyectos sobre energía y movilidad sostenible en Administraciones Públicas y Organizaciones no Gubernamentales. Pero cabe destacar también la existencia de la Red Iberoamericana de Oficinas de Cambio Climático (RIOCC) En septiembre de 2004 se celebró en Cartagena de Indias (Colombia) el Encuentro Iberoamericano de Oficinas de Cambio Climático en el que, entre otros temas, se concluyó que la eficacia de las políticas de lucha contra las causas que originan el Cambio Climático y adaptación a los efectos adversos que éste genera requiere la adopción de estrategias coordinadas a nivel global y regional. Con posterioridad, los Ministros de Medio Ambiente, reunidos en el IV Foro Iberoamericano que tuvo lugar en Cascais (Portugal) del 29 al 30 de octubre de 2004, decidieron la creación de la Red Iberoamericana de Oficinas de Cambio Climático. Esta organización aspira a ser una herramienta de enlace entre los países iberoamericanos y España; se pretenden obtener propuestas comunes que sirvan de base a las recomendaciones que, posteriormente, se eleven a los ministros de medio ambiente y nace con el ánimo de conseguir, entre otros, los siguientes objetivos generales:

-Reforzar las actividades de divulgación y educación y mantener un diálogo fluido permanente para conocer mejor las prioridades, dificultades y experiencias de los países iberoamericanos en políticas de Cambio Climático.

-Promover la creación de capacidades y conocimientos incluyendo, entre otras materias, la transferencia de tecnología, la observación sistemática y las opciones de adaptación al Cambio Climático.

-Propiciar el intercambio de información y experiencias hacia una priorización de la temática de vulnerabilidad y adaptación en las negociaciones internacionales, mecanismos de financiación y cooperación.

Entre los objetivos específicos de la RIOCC se pueden enumerar, según datos de la organización (2012):

-Incentivar la integración del Cambio Climático en las estrategias de ayuda oficial al desarrollo (sin que ello signifique la disminución de los flujos ya existentes de cooperación bajo ese criterio).

-Mantener un diálogo fluido permanente.

-Impulsar la creación de capacidades y conocimiento incluyendo, entre otros aspectos, la transferencia tecnológica, etc.

-Contribuir al acercamiento de posturas en los foros internacionales.

-Facilitar e incentivar la relación entre los sectores público y privado en torno al Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL).

-Promover la implementación efectiva de las decisiones de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC), centrándose en aquellas que hacen referencia a la mitigación y adaptación.

La Red está formada por las oficinas de Cambio Climático de los 21 países de la Comunidad Iberoamericana de Naciones: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela; los miembros de la participan en encuentros anuales y, a nivel ministerial, durante las reuniones de las Partes de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC). La RIOCC eleva sus recomendaciones al Foro de Ministros Iberoamericanos de Medio Ambiente, quienes a su vez presentan a la Cumbre Iberoamericana las conclusiones más significativas de estos encuentros.

Áreas de trabajo según el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2012):

-Seguimiento de la negociación internacional

-Observación sistemática e investigación sobre el clima y el Cambio Climático

-Marco para el fomento de capacidades

-Adaptación

-Mecanismo para un Desarrollo Limpio

-Cambio Climático y ayuda al desarrollo

-Otras actividades (fortalecimiento institucional, divulgación y educación).

Otro instrumento clave fruto de la colaboración entre España e Iberoamérica es el Programa Iberoamericano de Evaluación de Impactos, Vulnerabilidad y Adaptación al Cambio Climático (PIACC); esta es una de las iniciativas más relevantes que se desarrollan en el marco de la Red Iberoamericana de Oficinas de Cambio Climático (RIOCC). Constituye un buen ejemplo de cooperación multilateral Norte-Sur y Sur-Sur, y de trabajo en red en materia de evaluación de impactos, vulnerabilidad y adaptación al Cambio Climático, con objetivos múltiples, desde el general de promover el desarrollo de estrategias de adaptación en los países hasta los específicos como por ejemplo el desarrollar proyectos participativos o elaborar periódicos informes de evaluación.

El PIACC se concibió durante los debates del Taller sobre Adaptación que se celebró en el marco del II Encuentro anual de la RIOCC (Antigua, Guatemala, octubre 2005). Desde entonces se han dado importantes pasos en el diseño del marco conceptual del Programa y en la concepción de su arquitectura de gestión, desarrollo y coordinación, creándose numerosas iniciativas.

El objetivo general del PIACC es fortalecer el desarrollo y la aplicación de estrategias de adaptación en la región, aprovechando las fortalezas y los intereses de los países, y facilitar asistencia a todos los miembros de la RIOCC para evaluar los impactos, la vulnerabilidad y las opciones de adaptación al Cambio Climático. El Programa se configura como un instrumento para el intercambio de conocimientos y experiencias que facilita la cooperación Norte-Sur y Sur-Sur y fortalece las capacidades de adaptación al Cambio Climático en el conjunto de la región iberoamericana. Junto a ello, se produce una contribución a los asuntos relacionados con la adaptación al Cambio Climático en el marco de la CMNUCC.

Según datos del Ministerio de Medio Ambiente de España (2012) entre los objetivos específicos a alcanzar el PIACC, de forma continuada, se plantean los siguientes:

- Fortalecimiento de los marcos institucionales
- Búsqueda de sinergias con iniciativas e instituciones regionales activas en cuanto a adaptación al Cambio Climático en Iberoamérica
- Soporte a la investigación del clima y el Cambio Climático, y a la observación sistemática.
- Potenciación del intercambio y puesta a disposición de los conocimientos, experiencias, herramientas y métodos relativos a la evaluación sobre los impactos, vulnerabilidad y adaptación al Cambio Climático
- Desarrollo de proyectos participativos de adaptación al Cambio Climático en los sectores y sistemas considerados prioritarios, con especial énfasis en aquellos transfronterizos, transectoriales y/o pansectoriales.
- Promoción de actividades relativas a información y comunicación del PIACC
- Apoyo a la elaboración de informes de evaluación sobre los impactos, vulnerabilidad y adaptación al Cambio Climático en el ámbito de Iberoamérica.

### 3. La adaptación al Cambio Climático genera empleo

En referencia a la adaptación, el Cambio Climático tendrá un impacto serio sobre numerosos recursos y sectores asociados, especialmente en los países en vías de desarrollo (por existir mayor vulnerabilidad. La biodiversidad, la agricultura, las zonas costeras y los recursos hídricos, entre otros, se están viendo afectados en este momento; la tendencia futura no parece muy positiva. Pero el sector energético o el de transporte, por ejemplo también deberán integrar la adaptación al climático en sus planificaciones estratégicas. Hay que seguir creciendo, formándose e investigando en nuevas tecnologías (fomentando la creación de empresas de consultoría e ingeniería –puesto que van a dirigir y planificar las acciones que se tomen en temas y proyectos importantes vinculados al medio ambiente–).

Véase, como ilustra la Tabla I, las tecnologías y oportunidades de actuación asociadas a la adaptación que generan, a su vez, empleo, nuevas profesiones y recursos vinculados a los diferentes sectores afectados.

**Tabla I: Tecnologías y oportunidades de actuación asociadas a la adaptación**

Recursos hídricos	Plantas micro y mini hidroeléctricas, modelos regionales de clima-hidrología y de evaluación de las posibilidades del sistema de gestión hidrológica.
Bosques	Equipamiento de protección contra incendios y de defensa civil; la sistemas de vigilancia y alerta temprana; sistemas de monitoreo satelital de masas forestales; el desarrollo de nuevas variedades forestales.
Sector agrícola	Modelos dinámicos de simulación; nuevas variedades agrícolas/ganaderas.
Zonas costeras	Construcción de diques, barreras marinas, rompeolas, desagües; restauración de playas, re-localización de edificios; sistemas de alerta temprana y estudios sobre de impacto en las costas.
Zonas de montaña y glaciares	Caracterización del impacto sobre los glaciares y sus efectos en la dinámica hidrológica.
Suelo	Cartografías y modelización de procesos erosivos. Depuradoras y potabilizadoras de agua; infraestructuras para el acopio de agua; la restauración y mantenimiento de reservorios de agua; tecnologías para el ahorro, reutilización y desalinización de aguas, y desarrollo de productos que requieran un menor consumo de agua.

Ecosistemas marinos	Cartografías de la vulnerabilidad de la biodiversidad marina; trabajos para la restauración de zonas coralinas.
Transporte	Cartografías de los impactos previstos; planificación de nuevas rutas de transporte y distribución.
Salud	Productos/servicios para el cuidado de la salud; sistemas de aire acondicionado más eficientes; y desarrollo de nuevos sistemas de alerta meteorológica.
Energía	Cartografías de las potencialidades climáticas (positivas y negativas) para la producción de energías renovables y el mejor acceso a recursos energéticos y minerales en zonas como el Ártico.
Turismo	Reurbanización de zonas turísticas; medidas de protección para zonas hoteleras, proyectos de eficiencia energética en hoteles para paliar el potencial incremento en los costes de operación.
Urbanismo y construcción	Desarrollo y promoción de la bioconstrucción, especialmente en edificios públicos; a la construcción de medidas de adaptación (diques, presas, puertos, etc.) y finalmente, a los nuevos diseños de construcción subterránea y protección contra riadas.

Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España.

El intercambio de profesionales y de conocimientos supondrá aumentar la eficacia y la corrección de errores sistemáticos en todos los planes de empleo, así como en las medidas de adaptación que se realicen. Importar y exportar experiencias novedosas en materia de ecosistemas marinos, salud, turismo, etc. originará empleo y crecimiento en las zonas donde se implanten; al mismo tiempo que se regenera el mismo ambiente se aporta riqueza y crecimiento económico a la población. Aquí se podría hablar ya del término "desarrollo sostenible", aparecido por primera vez en el Informe Brundtland (1987) pero definido más formalmente en el principio 3º de la Cumbre de Río (1992): *"El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras"*.

El desarrollo sostenible se articula en torno a tres ejes: social, económico y ambiental. El bienestar social se alcanza satisfactoriamente, a su vez, por una buena relación con el Medio Ambiente y la economía. Un funcionamiento social óptimo implica un equilibrio entre las tres partes. El PNUD (1994) define así el término:

[...] "...desarrollo humano y carácter sostenible son los componentes esenciales de la misma ética de universalismo de las reivindicaciones vitales. No hay tensión alguna entre ambos conceptos, porque forman parte del mismo diseño general.

En un marco conceptual de ese tipo, el carácter sostenible es, en un sentido muy amplio, una cuestión de asegurar la equidad en la distribución, de compartir las oportunidades de desarrollo entre las generaciones actuales y las futuras. Pero habría algo claramente equivocado en preocuparse profundamente por el bienestar de las generaciones futuras - aún no nacidas- mientras se hace caso omiso de las penurias de los pobres de hoy. La ética del universalismo exige claramente equidad tanto dentro de una misma generación como entre distintas generaciones.

Sin embargo, esta equidad atañe a las oportunidades, no necesariamente a los logros definitivos. Cada individuo tiene derecho a una oportunidad equitativa para hacer el mejor uso de su capacidad en potencia. Igual cosa ocurre con cada generación. La forma en que usen efectivamente esas oportunidades, y los resultados que logren, es materia de su propia elección. Pero cada uno debe tener la oportunidad de elegir, ahora y en el futuro.

Este universalismo de las reivindicaciones vitales -una idea poderosa que constituye la base filosófica de muchas políticas contemporáneas- está en la base de la búsqueda de la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales. Exige un mundo en que ningún niño carezca de educación, no se deniegue atención de la salud a ningún ser humano y todas las personas puedan desarrollar su capacidad en potencia. Ese universalismo entraña el aumento del acceso de la gente al poder de decisión. [...]

Los principios del desarrollo sostenible son y seguirán siendo la base de las futuras acciones en materia de Medio Ambiente, empleo y todas aquellas que impliquen la acción de los seres humanos en un entorno compuesto por multitud de variables socioeconómicas asociadas a la ecología, fundamentalmente, ya sea de forma activa o pasiva. El desarrollo sostenible es la suma de diferentes elementos, como se detalla a continuación:

**SOCIEDAD+ECONOMÍA+MEDIO AMBIENTE= DESARROLLO SOSTENIBLE**



#### 4. Los problemas ambientales en Latinoamérica. Las necesidades de agua

Según datos del PIACC (2008) los principales impactos del Cambio Climático observados en la región latinoamericana son:

- Incremento en la ocurrencia de desastres relacionados con el clima desde la década de 1990.
- Aceleración del retroceso de los glaciares, con efecto sobre el abastecimiento de aguas y la producción hidroeléctrica.
- Mayor frecuencia de sequías.
- Incremento de la sensibilidad a la ocurrencia de incendios en las selvas tropicales.
- Influencia sobre la biodiversidad: Reducción, y en ocasiones extinción, de poblaciones de anfibios, asociada a temperaturas elevadas; alteración de ecosistemas costeros debido al ascenso del nivel del mar o al aumento de la frecuencia e intensidad de los huracanes, etc.
- Impactos en el sector agropecuario: menor rendimiento de las cosechas y de la cabaña ganadera; modificación de ciclos agrícolas; alteración de la dinámica de plagas y enfermedades, etc.
- Alta vulnerabilidad de amplias áreas costeras bajas al aumento del nivel medio del mar.
- Elevada sensibilidad de los recursos hídricos al Cambio Climático: se estima un incremento neto de población sometida a problemas de disponibilidad de agua debidos al Cambio Climático de 12-81 millones en 2020, y entre 79 y 178 millones en 2050.
- La generación de energía, la agricultura, la salud, etc., se verán afectadas por la vulnerabilidad de los recursos hídricos.
- Muchas enfermedades humanas están relacionadas directamente con parámetros climáticos: malaria, dengue y otras enfermedades.

De todo ello se puede extraer que uno de los mayores problemas de Latinoamérica en el presente y en el futuro va a ser el del agua. El crecimiento demográfico –unido a un desequilibrio en su distribución geográfica y en la estructura poblacional–, el aumento del comercio –derivado de aspectos macroeconómicos vinculados fundamentalmente a la globalización–, la expansión minera y el Cambio Climático han propiciado estos desequilibrios en los recursos hídricos.

El VI Foro Mundial del Agua, que se organiza cada tres años desde 1997, se celebró en Marsella el 17 de marzo de 2012; reunió a ONG, organizaciones internacionales y gobiernos interesados en afrontar una problemática común: los recursos hídricos. Bajo el lema "Tiempo de soluciones", el encuentro buscó compromisos y centró sus prioridades de acción en "Garantizar el bienestar de todos" mediante el acceso al agua–, "Contribuir al desarrollo económico" regulando y equilibrando los diferentes usos del agua y "Mantener el planeta azul" mejorando la calidad de los recursos hídricos. Se presentó un documento, elaborado por el Programa Mundial de Evaluación de los Recursos Hídricos de las Naciones Unidas (*World Water Assessment Programme –WWAP–*), conteniendo el trabajo de 28 miembros de la ONU. El trabajo puso de manifiesto que, a pesar de la desaceleración en el crecimiento de la población en el planeta, en los últimos 40 años se ha triplicado y se espera que supere los 600 millones de habitantes en 2030. América Latina es de las regiones en desarrollo más urbanizadas, puesto que el 80 de la población vive en pueblos y ciudades. Muchas zonas de la región expuestas a fenómenos climáticos extremos, tales como inundaciones, sequías y variaciones climáticas relacionadas con el fenómeno de "El Niño". Los glaciares ya están en retroceso, debido al Cambio Climático, afectando no sólo al abastecimiento de agua en la población, sino a las necesidades de este recurso para mantener e incrementar la producción industrial; todo ello, la mayoría de las veces, se convierte en un problema incontrolable para los gobiernos. La Tabla II, que aparece a continuación, se exponen las áreas temáticas y metas del "Proceso Regional de Las Américas".

**Tabla II: Proceso Regional de Las Américas: áreas temáticas y metas**

Áreas Temáticas	Metas
1. Garantizar el acceso a los servicios de agua y saneamiento para todos y el Derecho Humano al Agua	1.1 Para el 2012 todos los países de América son sensibles a las implicaciones y principios de la declaración de agua y saneamiento como un derecho humano, y para el 2015 un 25% más de los países en la región tienen una hoja de ruta formal para la implementación de dichos derechos
	1.2 Para el 2020 al menos la mitad de los países de la Región han disminuido la brecha existente tanto en los servicios de acceso al agua como en las aguas residuales tratadas en un 50%, en comparación con la línea base del 2008.

2. Responder a los cambios climáticos y globales en un mundo urbanizado.	2.1 Para marzo de 2012, desarrollar un inventario de experiencias de adaptación al Cambio Climático en materia de agua en las Américas, ya sean políticas públicas, leyes, proyectos, programas y otras iniciativas, con alcance local, nacional o supranacional.
	2.2 Ente marzo de 2009 y marzo de 2012, estimular la inclusión específica de los recursos hídricos en un 10% de los planes nacionales y locales de adaptación, nuevos o existentes en las Américas, y en un 15% adicional para 2015.
3. Gobernabilidad para mejorar la GIRH	3.1 Para el 2012, crear una red de legisladores y movilizar las redes de periodistas en recursos hídricos en las Américas para contribuir a la consolidación de los marcos legales e institucionales en materia hídrica.
	3.2 Para el 2012, identificar las reformas institucionales implementadas por los países en las Américas que consideran la sostenibilidad financiera, ambiental y social para la gestión del recurso hídrico.
4. Asegurar la seguridad alimentaria	4.1 Para el 2015, incrementar en un 15% la productividad de las tierras agrícolas de secano e irrigación en las Américas en comparación con la línea base 2005-207, de manera que para el 2050, haya seguridad alimentaria a precios asequibles. Promover el desarrollo rural sostenible bajo un incremento de necesidades de producción alimentaria.
	4.2 Para el 2020, incrementar el uso de aguas residuales tratadas y/o agua de baja calidad en la agricultura en las Américas en un 25% en comparación con la línea base 2005-2007.
5. Armonizar energía y agua	5.1 Para 2012, desarrollar una red colaborativa agua-energía para las Américas que coordinará el desarrollo de políticas, directrices y mejores prácticas subregionales que promuevan la interdependencia entre agua y energía.
	5.2 Para 2015, realizar un inventario de tecnologías, sistemas de gestión y prácticas y desarrollar una hoja de ruta para hacerle frente a la brecha entre infraestructura y cuestiones relacionadas con la sostenibilidad.

Fuente: Agenda del Agua de las Américas: Metas, soluciones y rutas para mejorar la gestión de los recursos hídricos. Febrero 2012.

Las medidas puestas en marcha en países como Chile, Argentina, México, Colombia, Perú, etc. en torno al planeamiento y control de los recursos hídricos son muy diversas. Cabe destacar, entre muchas iniciativas urbanas que se están llevando a cabo en Latinoamérica, el "Plan de Desarrollo Distrital "Bogotá Humana 2012-2016"; éste incluye actuaciones, también, en materia de agua y de él extraemos (2012):

"Durante su presentación, Margarita Flórez hizo énfasis en el ordenamiento de la ciudad alrededor del agua, y aseguró que esto sólo se puede lograr involucrando a la ciudadanía, para lo cual se ha proyectado que 2.400.000 habitantes participen en estrategias de educación e investigación ambiental para la apropiación social de los territorios del agua Administración y manejo institucional de 100 hectáreas de suelo de protección del Distrito y expresó la voluntad de la Secretaría de Ambiente de vincular 400 organizaciones sociales y ambientales a procesos de participación ciudadana para la gobernanza comunitaria del agua".

Como se señalaba en la introducción, en este artículo, educar a la población correctamente en el uso de los bienes escasos contribuye a mejorar la calidad de vida –presente y futura– de toda la población y sus generaciones futuras. La conservación de los recursos hídricos es tan vital para el planeta que está concienciando a todas las instituciones y colectivos; la UNESCO celebró en París, el 12 de abril de 2012, un Foro sobre "Futuros hidrológicos mundiales en el 2050". Expertos internacionales dialogaron sobre el papel de la ciencia para la gestión del agua, la presentación de la primera fase de un proyecto sobre escenarios hidrológicos mundiales, estableciendo una orientación para el futuro, y sobre la situación de las reservas de agua del planeta.

## 5. El "Proyecto Coroado"

Esta iniciativa, financiada por la C. Europea en colaboración con once países del mundo, trata fundamentalmente de la implantación de tecnologías de reciclaje, y reutilización del agua, en América Latina; la escasez de dicho recurso afectará a la mitad de las naciones del mundo en 2025.

El "Proyecto Coroado", que se inició en octubre de 2011, aglutina a las siguientes instituciones: UPORTO (Portugal), CSIC (España), ALTERNIA (Países Bajos), BIOFORSK (Noruega), FHNW (Suiza), AUA y NTUA (Grecia), Chipre, USP (Brasil), UC (Argentina), PUC (Chile), SEA y TDC (México).

Con un presupuesto total que asciende a 4,5 millones de euros, se pretende implementar metodología y herramientas a través del desarrollo de tecnologías para el reciclaje y la reutilización del agua en unas zonas determinadas de América Latina: Región metropolitana de Sao Paulo (Brasil), Cuenca del Río Copiapó (Chile), El Bajo Río Bravo/Río Grande (México) y Cuenca del Suquia (Argentina). En estos lugares, el manejo de los recursos hídricos está lejos de la sostenibilidad y deja al continente en una posición muy vulnerable respecto a futuros cambios.

Desde España, el "Proyecto Coroado" lo gestiona el Grupo de Riego, Agronomía y Medio Ambiente y está reconocido por el Departamento de Industria e Innovación del Gobierno de Aragón y conformado por investigadores de la Estación Experimental de Aula Dei (EEAD), del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y del Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA).

Rosa Castro (2012) entrevistó a Enrique Playán, investigador de la EEAD, quien subrayó que el "Proyecto Coroado" surgió porque a Unión Europea se inspiró en los trabajos realizados en 1946 por la Confederación Hidrográfica, que dio lugar a la Directiva Marco del Agua; señaló, además que:

"Europa desea que este "concepto innovador", esos principios, inspiren ahora los aspectos técnicos preciso para resolver los problemas de agua que atraviesa ahora América Latina".

Esta iniciativa científica europea pretende generar redes de investigación entre Europa y estos tres países de América Latina, donde 'se desarrollará la mayor parte de los trabajos de introspección'; al mismo tiempo también se facilitará formación del personal técnico. Se desean implantar formas de resolución de conflictos del agua que hayan tenido éxito aquí, para asegurar la calidad y la cantidad del agua, tanto para uso urbano como para las áreas rurales".

El "Proyecto Coroado" tiene una duración de cuatro años y esperamos plantar semillas, para que en el futuro se realicen proyectos en otras zonas del mundo que atraviesen problemas de abastecimiento y calidad de agua", subrayó Playán.

En la actualidad importamos muchos productos de Latinoamérica, pero la producción, ya sea industrial o agropecuaria, no es el único problema; se pretende también ofrecer una solución a la escasez de agua debida a sequías, infraestructuras de suministro insuficientes o ineficaces, degradación de su calidad, o dificultades de acceso a agua dulce; el objetivo fundamental es hacer frente a posibles futuros escenarios climáticos con peores condiciones.

Se espera proporcionar un enfoque integrado para mitigar el impacto de la escasez de agua a través de la aplicación de tecnologías de reciclaje, y reutilización de la misma, a escala tanto local como regional. De todo ello pueden obtenerse conocimientos sobre los cambios necesarios en las políticas de gestión a fin de incorporar la aplicación de dichas tecnologías. Todo el proceso será facilitado por la aportación de continuas y apropiadas directrices y manuales para que los grupos interesados- tras la finalización del proyecto sin ningún apoyo adicional.

Los resultados, herramientas y metodología podrán ser puestos en práctica en otras zonas que ya se enfrentan a la escasez de agua en la actualidad o lo harán en un futuro. Por ejemplo, un lugar donde aplicar estas tecnologías podrían ser las islas griegas, ya que presentan una gran actividad turística y producción agrícola y sus recursos hídricos son escasos.

## 6. Crisis económica, cuidado del medio ambiente y Economía del Bien Común: una experiencia en Muro de Alcoy (Alicante)

El Ayuntamiento de Muro de Alcoy será, seguramente, el primero de España en ser declarado Municipio del Bien Común pesar de no tener una elevada población: 9.000 habitantes aproximadamente. Llevan muchos años con un modelo de gestión que se basa en el respeto por el territorio y por las personas; ellos son muy conscientes de las consecuencias del Cambio Climático y tratan de cuidar todo a su alrededor.

El cabildo se entiende como un instrumento para transformar; respetan a los técnicos municipales y sus competencias, toda la información es pública y a nadie se le niega el acceso, a ningún vecino.

En el aspecto medioambiental, las ordenanzas municipales bonifican el Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras (ICIO) y el Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI) a aquellos edificios que eliminan barreras arquitectónicas, utilizan materiales reciclables y usan energías alternativas, como la solar. Además, según asegura su alcalde, Rafael Climent González (2013): *"No hemos hecho ni una sola recalificación del PGOU y no ha sido por falta de ofertas de urbanizaciones residenciales, pero solamente recalificaremos aquellos proyectos que sean para construir colegios o centros de salud u otros de interés general para los ciudadanos"*.

El regidor de Muro defiende un cambio en la Ley de Contratos estatal que permita a los ayuntamientos premiar o bonificar a aquellas empresas que no contaminan, que favorezcan la igualdad entre hombres y mujeres, la conciliación familiar y que distribuyan sus beneficios entre las personas del territorio. El modelo de la Economía del Bien Común defiende y promueve estas políticas.

La Comarca del Comtat también está vinculada a la marca de garantía Consuma Naturalidad<sup>1</sup>, de la Fundación Félix Rodríguez de la Fuente, que quiere preservar la biodiversidad productiva. Según datos de ConSuma Naturalidad (2012):

"La Marca de Garantía ConSuma Naturalidad, de la Fundación Félix Rodríguez de la Fuente, tiene como objetivo poner en valor a los productos que la llevan ofreciendo al consumidor información complementaria sobre biodiversidad para facilitar una decisión de compra más comprometida y responsable. Garantiza el origen de la materia prima del producto, fresco o transformado (razas de ganado y especies o variedades vegetales autóctonas), el ámbito geográfico de su producción (Red Natura 2000) y su relación con la conservación de la biodiversidad silvestre, ecosistemas, tradiciones, cultura y los paisajes humanos y naturales de nuestro país".

[...]

La Marca de Garantía ConSuma Naturalidad responde a la necesidad de evitar la pérdida de nuestra biodiversidad productiva poniendo en valor sus productos, promoviendo el mantenimiento de su producción, el fomento de su consumo y la conservación de la biodiversidad silvestre.

Sus principales objetivos son:

- Poner en valor los productos derivados de nuestras razas de ganado y especies o variedades vegetales autóctonas.
- Promover entre los consumidores el concepto de consumo responsable para conservar la biodiversidad.
- Aportar información a los consumidores sobre la relación que existe entre la biodiversidad productiva y la biodiversidad silvestre".

La Fundación Félix Rodríguez de la Fuente presentó recientemente el proyecto LIFE+ "ConSuma Naturalidad", junto con la marca de garantía del mismo nombre. En el acto, celebrado en Madrid el 16 de enero de 2013, participaron la Directora General de la Fundación y el Ministro de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

## **6. 1. La Economía del Bien Común**

Entre tanta problemática existente como crisis, corrupción, etc. en Muro se habla del "Bien Común", de Ecología, de respeto a la naturaleza, de solidaridad, de asociaciones, etc.

La Economía del Bien Común hace referencia a un orden alternativo económico, un "movimiento desde abajo", el cual se gestó en octubre del 2010; está siendo desarrollado y puesto en marcha ya por muchas empresas, municipios y organizaciones. Hay tres actores principales que participan de distinta manera:

- Empresas que aplican el Balance del Bien Común (unas 300).
- Particulares: suelen crear un grupo local o regional (Campo de Energía, actualmente 50 en 7 países).
- Municipios del Bien Común: experiencias en Alemania, Austria, Italia, Suiza y España.

Esta nueva doctrina económica pretende extender sus principios y filosofía a lo largo del planeta, fomentando también la cooperación entre países. Un ejemplo de "buenas prácticas asociado a la empresa es el de Semco; desde la Economía del Bien Común (2013) la definen así:

"Semco es un consorcio brasileño con una cultura empresarial particular. En 2003 tenía alrededor de 3000 empleados distribuidos en pequeñas unidades de trabajo. No posee directrices generales sino un manual de supervivencia muy ilustrativo, mucha organización interna y un alto grado de gestión por parte de los mismos trabajadores. Ellos mismos pueden elegir los cuadros directivos, determinan sus horarios de trabajo y salarios, cualquiera puede formar parte en las reuniones y participar en las decisiones. La transparencia y la obtención de resultados son la base reguladora esencial dentro de los equipos de trabajo. Cada equipo debe costear sus propios salarios y justificarlos frente al resto de socios. Hay una gran transparencia en lo relativo a números, hechos y decisiones dentro de un clima laboral muy innovador.

En el aspecto económico el éxito de Semco es enorme: las tasas de crecimiento anual se sitúan entre el 25% y el 40%, y de 1993 a 2004 su beneficio ha pasado de 35 a 160 millones de dólares".

Hay que afrontar la crisis económica con optimismo; no queda otra posibilidad. Tienen que primar la cooperación y la solidaridad y no la competencia; los partidarios de la Economía del Bien Común, empezando por su creador, Christian Felber<sup>2</sup>, saben que la justicia y la colaboración rigen sus objetivos y propósitos; la ecología y la democracia también son vitales. Para Felber todos estos valores, transformadores de la sociedad, deben regir el funcionamiento de una empresa; desde los gobiernos, este "filósofo de la economía" propone incentivar a los más ecológicos y solidarios y, por ejemplo, disminuir o eliminar los aranceles al comercio justo aumentándolos a los productos fabricados con mano de obra infantil. Se aboga por una disminución en los impuestos a las sociedades con "buen comportamiento social y ecológico".

## 6. 2. Los "microviñeros"<sup>3</sup>

¿Qué ha sucedido en Muro de Alcoy? Muchos minifundistas habían arrancado y abandonado sus cepas, porque no eran rentables, sustituyéndolas por árboles frutales y olivos, por ejemplo. Se optó, de nuevo, por la recuperación de las pequeñas explotaciones, como salida viable, y por definir mejor el paisaje; además, se apostó por valores más allá de lo cuantitativo. Ahora familia, amigos, abuelos, nietos, etc. se reúnen con el objetivo final de producir seis variedades de vino y, al mismo tiempo, regenerar el paisaje y el territorio; prima el beneficio al entorno, y la cooperación entre personas, más que el factor económico. No se trata sólo de cultivar la tierra, sino de hacer algo más innovador: generar una economía humana y cercana, con valores, por encima del dinero.

Para los "microviñeros" ésta suele ser, por lo general, su segunda ocupación. Sus profesiones son diversas: médicos, arquitectos, ingenieros, o personas de otros oficios, que van a trabajar al campo los fines de semana, por las tardes o en cualquier rato libre, antes del anochecer. La mayoría de ellos cultivan sus cepas en las pequeñas fincas, en el pasado abandonadas por falta de rentabilidad, de sus padres o abuelos. Según la estrategia "de abajo a arriba", creada por los fundadores de "Microviña", es posible sobrevivir, sin problemas, a pesar de que las grandes explotaciones no dejen mucho lugar a los agricultores de pequeñas fincas.

Partiendo de datos obtenidos del "Celler la Muntanya" (2013), esta empresa vitivinícola y oleícola, se abastece de la iniciativa "Microviña". El proyecto permite la participación de terceros en la conducción de pequeños viñedos, nuevos y recuperados, en una tierra que antiguamente era de gran importancia vitivinícola, consiguiendo así una múltiple rentabilidad: económica, social, cultural y medioambiental.

"Microvinya" ha concedido al "Celler la Muntanya" la cesión de uso de su sello y marca. El desarrollo de los 28 microviñedos que la componen siempre está supervisado por la dirección del "Celler"; la finalidad principal es mostrar autenticidad.

El "Celler de la Muntanya" ha conseguido elaborar siete productos, seis vinos y un aceite, que se encuentran en los restaurantes y tiendas gourmet de la Comunidad Valenciana, Alemania y la costa Este de EE.UU.:

-Almoroig: vino tinto.

-"Celler la Muntanya" (Negre-): vino tinto.

- Albir: vino blanco.
- Lliure Albir: vino blanco.
- Celler la Muntanya dolç (Celler la Muntanya dulce).
- Paquito el Chocolatero (Negre): vino tinto.
- D'olives: aceite de oliva virgen extra.

Todos estos productos son definidos como "francos, son auténticos y exclusivos, elaborados desde el compromiso Ético con el Ecosistema".

### 6. 3. La educación también apuesta por el Bien Común y la Ecología

Volviendo al caso de Muro de Alcoy, cabe destacar que el Instituto de Educación Secundaria "Sierra de Mariola" tiene, en su plan de estudios, dos asignaturas optativas vinculadas a los viñedos y al entorno natural: "Educación medioambiental" en 3º de la ESO (Educación Secundaria Obligatoria) y "Microviña" en 4º. Aparte de realizar prácticas en la pequeña plantación de su centro educativo, los alumnos del Instituto cortan racimos en los microviñedos del "Celler La Muntanya"; luego se dirigen a la bodega para pisarlos y poder dar inicio al proceso de elaboración del vino; hasta allí llegan las uvas que han cultivado en el patio de su colegio.

Según M. Vilaplana (2011), el Instituto Andreu Sempere de Alcoy también tiene un pequeño huerto. La iniciativa busca ofrecer a los estudiantes una salida profesional en la difícil situación económica en la que nos encontramos. El viñedo del centro educativo, plantado hace poco más de tres años, está compuesto por 250 cepas de la variedad garnacha, más conocida en esta zona como "giró". Los alumnos que se encargan del cuidado de ellas, ocho en total, forman parte de un Programa de Cualificación Profesional Inicial (PCPI) enfocado a la agricultura. María José Payá, ingeniera agrónoma que ejerce como profesora, explicó en su momento que este tipo de programas *"están dirigidos a aquellos alumnos que tienen más dificultades en la ESO, a los cuáles se les forma para que al final obtengan la titulación y puedan decantarse por estudiar un ciclo profesional o adentrarse en el mundo laboral"*. Otras localidades de la provincia se están sumando a esta iniciativa.

La vertiente didáctica de las "microviñas" se dio a conocer en un foro especializado en la ciudad danesa de Silkeborg. La experiencia la han llevado a cabo, conjuntamente, la bodega "Celler La Muntanya" y el instituto Serra Mariola de Muro, bajo la coordinación del Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional.

### 6. 4. Empresas "por el Bien Común"

La Economía del Bien Común propone no desligar Ecología y producción en cualquier organización empresarial. Según Javier Sanz (2012):

"Desde el punto de vista del medio ambiente, Felber nos propone en su modelo una atractiva y omnipresente consideración de la sostenibilidad. El valor ecológico es uno de los elementos fundamentales del "balance del bien común"; las empresas conseguirán más beneficios legales si son responsables con el medio ambiente y producen productos ecológicos; el beneficio de las empresas revertirá para inversiones con plusvalía social y ambiental; el mercado internacional se basará en el "comercio justo"; a la naturaleza se le reconocerá un valor propio; el crecimiento económico ya no será un objetivo y sí la reducción de la huella ecológica de individuos, empresas y países a una cota sostenible a nivel mundial; etc."

El primer ejemplo que se describirá es el de "Brildor", empresa establecida en Muro de Alcoy que inició su actividad en 1987 bajo el nombre "El Frare S.L." Tomando en consideración datos de la compañía (2013):

"En Brildor S.L nos dedicamos a la comercialización de productos para la personalización de prendas textiles.

Somos una empresa joven tanto en RRHH como en su moderna tecnología. En Brildor nos adaptamos en todo lo posible a las exigencias de calidad, servicio y ecología. Una mentalidad de transparencia en la relación proveedor-cliente nos permite alcanzar rápidamente soluciones a cada problema que se plantea".

Esta industria no pretende tener un beneficio anual del 10 ó 15%; lo que realmente busca es la satisfacción de los empleados unido a la buena convivencia, el aprecio de los valores, el respeto al Medio Ambiente y la conservación de las tradiciones obteniendo, al mismo tiempo, un producto de calidad; parece que otro planteamiento económico es necesario y el crecimiento, el lucro y el dinero por el dinero no son importantes. Gente que trabaja en empresas con beneficios no es feliz; de eso no sólo son conscientes los integrantes de Brildor, sino otras muchas personas, especialistas y organizaciones.

Caixa Oninyent, como entidad financiera, ha preferido no crecer demasiado ni ofrecer muchos productos para centrarse en los clientes y contribuyendo, además, a muchas obras sociales. La entidad no ha querido ir más allá de sus posibilidades económicas, y de crecimiento, pero se ha comprometido con la comarca mediante su Obra Social. Ha conseguido tener menor tasa de morosidad que otros bancos y cajas al no querer entrar en los mercados mayoristas.

Un tercer ejemplo es el de "Actiu", ubicada en Castilla (Alicante) y fabricante de muebles de oficina. Esta empresa es, en sí, un Parque Tecnológico que lleva su nombre<sup>4</sup> y en donde se unen espacio y ahorro energético; en él priman, como elementos importantes: el agua, la tierra, la materia, el espacio interior y la energía. Las personas tienen un valor especial, no son simples números, todo se ha diseñado en función de la gente que va a habitar en cada uno de los espacios; además, los trabajadores eligen parte de su jornada de trabajo: por ejemplo, algunos comen en casa; otros duermen un rato, por la tarde, en su propio hogar y regresan a su puesto, etc. La flexibilidad laboral no está implicando ni conflictividad laboral ni disminución en la producción y niveles de calidad. Ello no ha sido problema, tampoco, para que Actiu desarrolle innovación y productos para empresas de Oriente Medio, América, Europa y cualquier lugar del mundo.

En base a información obtenida de "Actiu" (2013), es una prioridad para la marca el desarrollo de productos funcionales, respetuosos con el medio ambiente y útiles para la sociedad. Prestan especial atención a los aspectos ambientales asociados al Cambio Climático, a la mejora y prevención de la contaminación, etc. centrándose, además, en:

- La utilización eficiente de los recursos: agua, energía, materias primas renovables. Somos autosuficientes en el consumo de agua para riego y producimos más electricidad que la que consumimos.

- Las materias primas de madera o sus derivados, se compran de acuerdo a exigentes medidas de control para garantizar una compra responsable. Así, se evita la adquisición de madera extraída ilícitamente o que no respeta derechos tradicionales y civiles; de bosques amenazados o que se estén convirtiendo para plantaciones forestales; o de plantaciones de árboles modificados genéticamente.

- La creación de productos ecodiseñados en todas sus fases: concepción, diseño, materiales, producción, uso, durabilidad y facilidad de reciclaje al final de su vida útil y evitando el traslado de impactos ambientales de unas etapas a otras.

- La adopción de tecnologías limpias en nuestros procesos productivos y la de nuestros colaboradores.

Según declaraciones del analista financiero Francisco Álvarez<sup>5</sup>, en recientes apariciones en los medios de comunicación, nos encontramos en un sistema en el que se valora el dinero y la competitividad. Francisco Álvarez, considera que se nos ha educado una "mentalidad de más y más dinero" y que esto debe cambiar. Un buen modelo económico, según este especialista, se basa principalmente en los valores como la dignidad humana, la solidaridad, la justicia social, la ecología y la democracia y, por eso, se muestra partidario de la Economía del Bien Común.

La cooperación entre empresas del territorio es fundamental para avanzar en los principios éticos; también crear una tejido de empresas que funcionen bajo la misma filosofía; parece una utopía pero no tiene por qué serlo –esto ya se ha demostrado en los ejemplos anteriormente citados–.

## 7. Conclusiones

Aunque exista una Red Iberoamericana de Oficinas de Cambio Climático y un Programa Iberoamericano de Evaluación de Impactos, Vulnerabilidad y Adaptación al Cambio Climático (PIACC) estos instrumentos no son suficientes para seguir avanzando en el proceso de cooperación medioambiental entre España y Latinoamérica. Cada una de las experiencias que tengan éxito deben ser implantadas o reformuladas

para otras regiones necesitadas ya sea latinoamericanas –caso que nos ocupa–, u otras. Aun así, las acciones, desde España, deben continuar; el "Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016" deja clara la importancia de incluir el aspecto ambiental en todas las actuaciones que se realicen en las diferentes áreas geográficas de actuación, incluida Latinoamérica, citando expresamente:

*"La integración de la variable ambiental de manera transversal, incluida la gestión sostenible del capital natural y la lucha contra el Cambio Climático, en todas las intervenciones y ámbitos, haciendo de ella un requisito imprescindible para la financiación de los proyectos. De este modo, se ayuda a la consecución de objetivos medioambientales a través de líneas de trabajo ya recogidas también en el resto de orientaciones, como son la promoción de las energías renovables y eficiencia energética, la eficacia en el uso y producción de los recursos, el desarrollo rural, la política forestal y pesquera sostenibles y la promoción de la gestión integrada del recurso hídrico".*

Desde El Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2012) se argumenta que:

"El Cambio Climático no es solamente una de las amenazas al medio ambiente global más relevantes de nuestra época. Constituye también un problema de desarrollo, en la medida en que los efectos adversos del mismo se hacen sentir de manera especial en los países más pobres con economías basadas en el sector primario. Con carácter general son los países en desarrollo quienes cuentan con una población más vulnerable y menor capacidad de adaptación y, en consecuencia, quienes sufrirán en mayor medida las consecuencias del Cambio Climático".

Pueblos como Muro de Alcoy han apostado por la rentabilidad vinculada a la conservación del paisaje y territorio: ¿por qué? Porque el anterior modelo económico preponderante parece agotado; aproximadamente 30 familias, que poseen pequeñas explotaciones, han optado por unirse y elaborar vinos ecológicos de calidad y con sello ético. Empiezan a importar las personas, los valores, los sentimientos, de qué manera se obtienen los productos y si producen ataques directos al Medio Ambiente, etc., mitigar los efectos del Cambio Climático es fundamental. No sólo las políticas nacionales generan patrones únicos y válidos para exportar a otros países; cualquier modelo regional o local, que haya tenido éxito y aceptación en España, puede acoplarse con éxito a América Latina siempre que las condiciones geográficas, económicas y las políticas públicas, entre otros aspectos, favorezcan su implantación y desarrollo. Controlar las ambiciones, prosperar con recursos propios y no acelerar el crecimiento son reglas seguras de esta "economía en equilibrio" que empieza a consolidarse con éxito en la comarca del Comtat: en concreto en Muro de Alcoy y alrededores. Conceder menos importancia a los beneficios y más al bienestar y los valores parece algo muy buscado, y difícil de encontrar, en estos tiempos de crisis que azotan con crueldad, especialmente en Europa, a la población más vulnerable y a los trabajadores de cualquier empresa u organización.

Muro de Alcoy ha conseguido un modelo integrado donde todos participan; en un entorno textil, de campo, la música también es de todos, les pertenece a ellos en su conjunto; por eso a uno de sus vinos lo han llamado "Paquito el Chocolatero"<sup>6</sup>. Tanto poetas como cantautores, empresas, etc. se preocupan por el entorno natural, por el Cambio Climático. Prima ser cooperativos, solidarios, empáticos y ecológicos; nadie puede ni debe quedarse atrás. Este modelo podría ser tenido en cuenta en muchos lugares de Latinoamérica y del mundo, si no con idénticas características, buscando puntos comunes que sirvieran de apoyo al desarrollo social, sobre todo, de localidades vinculadas al ámbito rural.

Pero Muro no es el único caso; otras experiencias, referidas a "pueblos ecológicos", se están desarrollando en España de una "forma menos económica": San Sadurnino, Matavenero, "Goizeder", etc. Respecto a este último ejemplo, la Universidad Politécnica de Madrid (2012) explica que:

[...] "Los planteamientos del "Núcleo Experimental de Viviendas Rurales Ecológicas Goizeder" consisten en: un proyecto no especulativo basado en la cooperación y la autogestión para la consecución de viviendas para sus socios; la incidencia positiva de este estilo de vida sobre la salud; el diseño y construcción de las viviendas con criterios bioclimáticos y ecológicos; aprovechamiento de energías renovables limpias (energía solar para calefacción y agua caliente, autoabastecimiento eléctrico por energía solar fotovoltaica y eólica); agricultura ecológica para autoconsumo; mínima generación de residuos junto con su máximo aprovechamiento (no generación de aguas negras, compostaje de residuos fecales y orgánicos, reciclaje de aguas grises); aspecto educativo del proyecto y potencial proyección didáctica en la sociedad, como experiencia innovadora referencial concreta y viable". [...]

En el ámbito empresarial, Ana María Ruz y Hernán Mladinic (2005) citan experiencias internacionales, exitosas y exportables, de colaboración entre industrias para establecer alianzas derivadas de ECOPROFIT, iniciado en Graz en 1991, pero con antecedentes muy positivos y destacables de colaboración con Latinoamérica:



"La producción más limpia llegó a la Pyme cuando se establecieron proyectos cooperativos para compensar los problemas específicos de este sector. Los proyectos cooperativos reunieron empresas, universidades, organismos de regulación y organizaciones internacionales quienes pusieron en marcha la producción limpia en la Pyme.

[...] El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) comenzó su programa de Producción Más Limpia en 1989. En conjunto con la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) estableció Centros de Producción Más Limpia en las Repúblicas Checas y Eslovacas, en Hungría, India, China, México, Brasil, Nicaragua, El Salvador y Costa Rica". [...]

Para finalizar, cabe señalar que el problema del agua es cada día mal palpable en Iberoamérica y España. El "Proyecto Celler", europeo, tiene una importancia enorme a ambos lados del Atlántico; pero España debe investigar más en temas de recursos hídricos e impulsar planes de acción conjunta. En el VII Foro Mundial del Agua (que tendrá lugar en Taegu, Corea del Sur, en 2015) habrá mucho que discutir, de nuevo, sobre la escasez de este bien tan disputado de generación en generación y que, tradicionalmente, tantos conflictos históricos y fronterizos ha provocado. Algunos entendidos ya proponen, como solución a este y otros problemas, la descentralización de las ciudades evitando, además, otros males mayores; pero educar a la población es mucho más importante que todo ello. Las comunidades indígenas también tienen mucho que aportar en Latinoamérica y exportar a Europa –puesto que tienen grandes conocimientos en cuanto a conservación de bosques y reservas naturales de todo tipo–. La acción conjunta transnacional no puede cesar porque el fenómeno del Cambio Climático es global y afecta a todo el planeta en su conjunto; como se ha planteado en la hipótesis de partida, en la introducción, "todavía queda mucho por hacer".

## 8. Bibliografía

- [1] Acquatella, J. (2008). *Energía y Cambio Climático: oportunidades para una política energética integrada en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en <https://goo.gl/bf3dml>
- [2] AFD, CAF y SECO (2011). *Seminario Internacional Ciudades y Cambio Climático: Acciones Urbanas para la Mitigación y la Adaptación*. Bogotá, Colombia. Disponible en <https://goo.gl/jPCR6>
- [3] Bancet, A. et al. (2010). *Cambio Climático y lucha contra la pobreza*. Madrid: ICADE.
- [4] Betzel, R. (2005). *Aspectos relevantes sobre el Cambio Climático y el Protocolo de Kyoto*. Alicante: Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Alicante.
- [5] Carazo, F. (coord.) (2012). *Protegiendo el Agua y sus Servicios Ecosistémicos*. Disponible en <https://goo.gl/J9VFWK>
- [6] Castro, R. (17/02/2012). Aragón participa en proyecto europeo para solucionar problema de agua en América Latina. *Aragón investiga*. Disponible en <https://goo.gl/mWGzT>
- [7] Castro-Acuña, S.; Gutiérrez, A. y Ramón Picatoste, J. R. (2011) La adaptación al Cambio Climático en España. *Revista de Economía ICE, Cambio Climático: aspectos económicos e internacionales*, (862), 81-95. Disponible en <https://goo.gl/O1L6W1>
- [8] CEPAL, BID y OEA (2011). *Experiencias exitosas en innovación, inserción internacional e inclusión social: una mirada desde las PYMES*. Santiago de Chile: ONU. Disponible en <https://goo.gl/7A3gAX>
- [9] CIMA (2007). *Sistema de Indicadores para la Red de Sostenibilidad de Cantabria* [Documento Interno].
- [10] Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático [UNFCCC] (2007). *Unidos por el Clima. Guía de la Convención sobre el Cambio Climático y el Protocolo de Kyoto*. Disponible en <https://goo.gl/3fnrF3>
- [11] Costanza, R. et al. (1999). *Una introducción a la economía ecológica*. México: CECSA.
- [12] De Souza, J. (2004). *Crítica a la utopía del desarrollo*. Sao Paulo: Nuevo Paradigma.
- [13] Economía del Bien Común (2012). *El municipio del bien común. Una estrategia de cambio desde abajo*. Disponible en <https://goo.gl/F2qv96>
- [14] EFE (02/06/2011). *Grandes ciudades exigen descentralización para combatir el Cambio Climático*. ABC. Disponible en <https://goo.gl/P5rLmj>

- [15] EFE (03/06/2011). Indígenas centroamericanos crearán una estrategia para combatir el Cambio Climático. *Qué!*. Disponible en <https://goo.gl/qftSZZ>
- [16] Empresa Celler de la Muntanya (s.f.). [Página web]. Disponible en <https://goo.gl/tUzWLd>
- [17] Empresa Actiu (s.f.). [Página web]. Disponible en <https://goo.gl/Aw0GFa>
- [18] Empresa "Briador" (s.f.). [Página web]. Disponible en <https://goo.gl/nIUVVm>
- [19] Felber, C. (2012). *La Economía del Bien Común*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- [20] PIACC (2008). [Folleto informativo]. Disponible en <https://goo.gl/Cyr5VI>
- [21] Fundación Santander Central Hispano (2004). *Estrategias de lucha contra el Cambio Climático en España y Latinoamérica*. Madrid: Fundación Santander Central Hispano. Disponible en <https://goo.gl/wVYjFO>
- [22] García, A. V. (1996). Introducción. El Estudio histórico de los desastres. En García, A. V. (coord.), *Historia y desastres en América Latina* (pp. 15-30). Lima: CIESAS, La Red-ITDG.
- [23] García, F.; Ortega, R. y Córdoba, M. (2008). *El Cambio Climático y las políticas económicas: España y el mundo*. Madrid: Colegio Libre de Eméritos.
- [24] Gore, A. (2006). *An inconvenient truth. The planetary emergency of global warming and what we can do about it*. New York: Rodale.
- [25] Guha, R. y Gadgil, M. (1993). Los hábitat en la historia de la humanidad. *Revista Historia y Ecología*, 67-119.
- [26] Harvey, D. (1979). *Urbanismo y desigualdad social*. México: Siglo XXI.
- [27] ICANE y CIMA (2008). Sistema de Indicadores de Sostenibilidad para la Red Local de Sostenibilidad de Cantabria [Documento interno].
- [28] Instituto Andaluz de Administración Pública (2009). *El Cambio Climático y los nuevos retos económicos y ambientales: jornadas celebradas en Sevilla del 11 al 13 de junio*. Sevilla: Instituto Andaluz de Administración Pública. Disponible en <https://goo.gl/b34fwP>
- [29] Jiménez, L. M. (Dir.) (2007). *Sostenibilidad en España. Observatorio de la Sostenibilidad en España (OSE)*. Mundi Prensa: Madrid.
- [30] Marca "ConSuma Naturalidad" (s.f.). [Página web].
- [31] Meira, P. A. (Dir.) et al. (2009). *La sociedad ante el Cambio Climático: conocimientos, valoraciones y comportamientos en la población española*. Fundación MAPFRE: Madrid. Disponible en <https://goo.gl/0ZPamf>
- [32] Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2012). Cooperación con Iberoamérica. Disponible en <https://goo.gl/u72hx9>
- [33] Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (2011). Estrategia de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Cooperación Española. Resumen ejecutivo. Disponible en <https://goo.gl/htsZrJ>
- [34] Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2012). *Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016*. AECID: Madrid. Disponible en <https://goo.gl/HT1ZxA>
- [35] Naciones Unidas (1998). *Protocolo de Kyoto Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*. New York: ONU. Disponible en <https://goo.gl/jQlwhZ>
- [36] Noticias Terra (04/01/2012). La ciudad tapatía fue elegida para combatir Cambio Climático. *Teorema Ambiental*. Disponible en <https://goo.gl/XS64XW>
- [37] Oficina Española de Cambio Climático (2013) [Página web]. Disponible en <https://goo.gl/A7oPA9>
- [38] Okada, M. (1994). *Principios de agricultura natural*. México: MOA Internacional.
- [39] Organización de Naciones Unidas [ONU] (1987). Informe Brundtland. Disponible en <https://goo.gl/2q8XO8>
- [40] Pardo, M. y Rodríguez, M. (Eds.) (2010). *Cambio Climático y lucha contra la pobreza*. Madrid: Fundación Carolina-Siglo XXI de España.

- [41] Pérez L. et al. (2009). Sistema de Indicadores Comunes de la Red Local de Sostenibilidad de Cantabria (RLSC). En II Congreso Internacional de Medida y Modelización de la Sostenibilidad. ICSMM 09, Barcelona, España. Disponible en <https://goo.gl/BGb3Zs>
- [42] Notas de Acción (06/05/2012). La política ambiental de la Bogotá Humana se dio a conocer en el Concejo de Bogotá [Blog]. Disponible en <https://goo.gl/n8r8gk>
- [43] Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (1994). Informe sobre desarrollo humano. Disponible en <https://goo.gl/JhGfvj>
- [44] Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA] (1992). Declaración de Río. Disponible en <https://goo.gl/dAgGpL>
- [45] Proyecto Coroado (2011). [Página web]. Disponible en <https://goo.gl/YSN8Bg>
- [46] Red Iberoamericana de Oficinas de Cambio Climático [RIOCC] (2008). Programa Iberoamericano de evaluación de impactos, vulnerabilidad y Adaptación al Cambio Climático (PIACC) [Documento de avance].
- [47] Red Iberoamericana de Oficinas de Cambio Climático [RIOCC] (2012). Antecedentes y objetivos. Disponible en <https://goo.gl/x2kSVm>
- [48] RedactaVeu (14/01/2013). Un "Muro" front al neoliberalisme. *Diari la veu*. Disponible en <https://goo.gl/dbVJKx>
- [49] RIOCC (2012). Conclusiones del IX Encuentro Anual de la Red Iberoamericana de Oficinas de Cambio Climático. Disponible en <https://goo.gl/QsZsFP>
- [50] Ruz, A. M. y Mladinic, H. (2005). *Identificación de áreas de oportunidad en el sector ambiental de América Latina y el Caribe. Casos exitosos de colaboración entre industrias para formular alianzas*. Santiago de Chile: UN CEPAL. Disponible en <https://goo.gl/AWKwtO>
- [51] Samaniego, J. L. (Coord.) (2009). *Cambio Climático y desarrollo en América Latina y el Caribe: una reseña*. Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en <https://goo.gl/Q1LjOv>
- [52] Sanahuja Perales, J. A. (2008). *La efectividad de la cooperación al desarrollo entre la Unión Europea y América Latina: balance y perspectivas*. Bruselas: Parlamento Europeo. Disponible en <https://goo.gl/LTBTYV>
- [53] Sanz, J. (2012). La "Economía del bien común" y el medio ambiente, según Cristian Felber [Blog]. La voz de Galicia. Disponible en <https://goo.gl/FVYS5g>
- [54] Sarukhán, J. (Coord.) (2009). *El capital natural*. México: FCE.
- [55] Schenna, S. (1995). *Urban agriculture: food, jobs and sustainable cities*. Nueva York: Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDEP).
- [56] Segovia, O. y Jordán, R. (2005). *Espacios públicos urbanos, pobreza y construcción social*. Santiago de Chile: CEPAL (ONU). Disponible en <https://goo.gl/S2Z6wZ>
- [57] Simmel, G. (1989). *Ciudad e individuo*. Barcelona: Paidós.
- [58] Skotnicka, I. (2010). Reflexiones sobre la Economía del Bien Común [Blog]. Emotools. Disponible en <https://goo.gl/RxNWGV>
- [59] Stern, N. (2008). The Economics of Climate Change. *American Economic Review*, 98(2), 1-37. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.98.2.1>
- [60] TVE (08/11/2012). *Crónicas-Utopías cercanas*. [Programa televisión]. Disponible en <https://goo.gl/qlh2Qp>
- [61] Universidad Politécnica de Madrid [Biblioteca CF+S] (2000). Ciudades para un futuro más sostenible. Disponible en <https://goo.gl/duQZe8>
- [62] Vega-López, E. (2011). *Cambio Climático y cohesión social local*. Barcelona: Oficina de Coordinación y Orientación del programa URB-AL III de la Diputación de Barcelona. Disponible en <https://goo.gl/zs4j2R>
- [63] Vilaplana, M. (20/11/2011). Vendimiari para aprendere. *Diario Información*. Disponible en <https://goo.gl/ppUfPW>

[64] WWF et al. (2002). *Combatir las causas del Cambio Climático. Críticas ecologistas a la Estrategia Española para el cumplimiento del Protocolo de Kioto* (Borrador nº 1). Madrid. Disponible en <https://goo.gl/D8kPqk>

## Notas

1. Financiado por el Instrumento Financiero para el medio Ambiente LIFE+.
2. Christian Felber (nacido en 1972 en Salzburgo) es un profesor universitario de economía. Ha creado desarrollado un nuevo modelo: la Economía del Bien Común.
3. El tema está teniendo difusión en muchos medios de comunicación españoles, elaborando TVE reportaje especial para el programa "Crónicas".
4. Proyecto certificado LEED GOLD por el U.S. Green Building Council en 2011 (Líder en eficiencia y diseño sostenible).
5. Nacido en 1946 en Madrid y educado en Tánger. Es autor de varios libros, escribe en prensa económica y participa en programas de radio y televisión.
6. "Paquito el Chocolatero" es una composición musical creada en Cocentaina, Alicante, en 1937, por Gustavo Pacual Falcó; goza de una amplia popularidad en todo el territorio español.





Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante



Colección Mundo Digital

de Revista Mediterránea de Comunicación



