

## La comunicación no convencional de la RSE y los elementos de construcción de la narrativa de marca a través de dos casos de estudio: La Fageda y La Casa de Carlota

The unconventional communication of CSR and the elements of the construction of the brand narrative through two case studies: La Fageda and La Casa de Carlota

A comunicação não convencional da RSE e os elementos de construção da narrativa da marca através de dois estudos de caso: La Fageda e La Casa de Carlota

Jesús López-González<sup>1\*</sup> 

Alfonso Freire-Sánchez<sup>1\*\*</sup> 

Montserrat Vidal-Mestre<sup>2\*\*\*</sup> 

<sup>1</sup> Departamento de Comunicación en Universidad Abat Oliba CEU Universities. Barcelona, España

<sup>2</sup> Facultad de Comunicación, Universidad Internacional de Cataluña, Barcelona, España

\* Profesor Doctor  
 \*\* Profesor Doctor

\*\*\* Profesora Doctora

Recibido: 15/09/2022; Revisado: 01/11/2022; Aceptado: 28/12/2022; Publicado: 23/02/2023



*Para citar este artículo:* López-González, Jesús; Freire-Sánchez, Alfonso; & Vidal-Mestre, Montserrat. (2023). La comunicación no convencional de la RSE y los elementos de construcción de la narrativa de marca a través de dos casos de estudio: La Fageda y La Casa de Carlota. *ICONO 14. Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 21(1). <https://doi.org/10.7195/ri14.v21i1.1955>

## Resumen

La evolución del marketing social y la creciente demanda de los consumidores acerca de una mayor implicación de las marcas con causas sociales ha hecho potencialmente necesaria la comunicación de la RSE. Sin embargo, es debatible la eficacia de invertir en comunicación en medios pagados o si, por el contrario, es más rentable construir una narrativa de marca en medios propios y ganados mediante la creación de contenido, la experiencia de usuario o la marca personal de sus fundadores, entre otras estrategias. En este sentido, mediante un análisis cualitativo comparativo e interdisciplinar, esta investigación pretende analizar y determinar qué elementos estimulan la construcción y expansión de la narrativa de marca mediante dos casos contrastados de empresas que trabajan con colectivos vulnerables y que han conseguido diferenciarse en sus sectores mediante la incorporación de la diversidad como un valor añadido: el proyecto socioempresarial La Fageda y el proyecto transformador La Casa de Carlota. A partir de la generalización analítica se ha podido relacionar los resultados de este estudio con otros casos similares, con el objetivo de establecer unas pautas comunes generalizadas que puedan llegar a constituir una base teórica de aplicación para aquellas empresas o instituciones que quieran comunicar la RSE construyendo y potenciando su narrativa de marca mediante medios no pagados.

**Palabras clave:** RSE; Comunicación; Estrategia; Diversidad; Narrativa de marca; Storydoing

## Abstract

The evolution of social marketing and the growing demand from consumers for a greater involvement of brands with social causes has made CSR communication essential. However, the effectiveness of investing in communication in paid media is debatable or if, on the contrary, it is more profitable to build a brand narrative in own media and earned through the creation of content, the user experience, or the personal brand of its founders, among other strategies. In this sense, through a qualitative comparative and interdisciplinary analysis, this research aims to analyse and determine which elements stimulate the construction and expansion of the brand narrative through two contrasting cases of companies that work with vulnerable groups and that have managed to differentiate themselves in their sectors through the incorporation of diversity as an added value: the La Fageda socio-business project and the transforming project La Casa de Carlota. Based on the analytical generalization, we have been able to relate the results of our study with other similar cases, with the aim of establishing generalized common guidelines that can become a theoretical basis for application for those companies or

institutions that want to communicate CSR by building and boosting your brand narrative through unpaid media.

**Keywords:** CSR; Communication; Strategy; Diversity; Brand Narrative; Storydoing

## Resumo

A evolução do marketing social e a crescente demanda dos consumidores por um maior envolvimento das marcas com causas sociais tornou a comunicação de RSE essencial. No entanto, é discutível a eficácia de investir em comunicação em mídia paga ou se, ao contrário, é mais lucrativo construir uma narrativa de marca em mídia própria e conquistada por meio da criação de conteúdo, da experiência do usuário ou da marca pessoal de seus fundadores, entre outras estratégias. Nesse sentido, por meio de uma análise qualitativa comparativa e interdisciplinar, esta pesquisa visa analisar e determinar quais elementos estimulam a construção e expansão da narrativa da marca por meio de dois casos contrastantes de empresas que trabalham com grupos vulneráveis e que conseguiram se diferenciar em seus setores através da incorporação da diversidade como valor agregado: o projeto socioempresarial La Fageda e o projeto transformador La Casa de Carlota. Com base na generalização analítica, pudemos relacionar os resultados de nosso estudo com outros casos semelhantes, com o objetivo de estabelecer diretrizes comuns generalizadas que possam se tornar uma base teórica de aplicação para aquelas empresas ou instituições que desejam comunicar a RSE construindo e impulsionar a narrativa de sua marca por meio de mídia não paga.

**Palavras-chave:** RSE; Comunicação; Estratégia; Diversidade; Narrativa da marca; Storydoing

## Introducción

De las innumerables acepciones y definiciones que existen sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde que en 1979 Carroll propusiera las primeras conceptualizaciones hasta la actualidad, esta investigación parte de la concepción de la RSE como una estrategia acotada, aplicada y transversal que está orientada a repercutir positivamente en la gestión holística de las diferentes áreas de funcionamiento de las organizaciones y empresas y la inclusión de sus trabajadores (De-la-Cuesta-González y Sánchez-Paunero, 2012). De esta forma, se reconoce como un elemento fundamental en el factor estratégico de las organizaciones desde un punto de vista transversal a través de cada uno de los departamentos que conforman la organización (Barrio-Fraile y Enrique-Jiménez, 2021). La RSE define una forma de hacer en la toma de decisiones, implicando a la vez a los diferentes departamentos de la empresa e incidiendo en la gestión de la organización a través de la aplicación de criterios de responsabilidad social, ambiental y económica (Durán et al., 2021). En lo que respecta al clima y al bienestar laboral, según Giuliani et al., es posible afirmar que la RSE está directamente relacionada con “políticas

que tratan sobre la postura de la empresa para garantizar la calidad de vida de sus empleados y demás personas” (2012, p. 25).

En la actualidad, la RSE debe ir acorde a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), enmarcados en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Tal y como afirman Barrio-Fraile et al.: “Los ODS pretenden dar forma a las políticas públicas, fomentar el progreso de la ciencia, movilizar a las organizaciones no gubernamentales e influir en las prácticas empresariales.” (2022, p.8). Es posible afirmar que las compañías desarrollan culturas corporativas comprometidas con los ODS a través del propósito corporativo (Mañas-Viniegra et al., 2020b).

A estos efectos se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo comunicar la RSE? Si bien la RSE se debe vehicular estratégicamente a la comunicación con el objetivo lógico de progresar en el ejercicio de la misma para facilitar su correcta aplicación, también debe hacerlo para optimizar la relación con sus grupos de interés y proyectar su reputación corporativa adaptándose a las necesidades de sus diferentes públicos, entendiendo dicha reputación como la “consecuencia de una serie de relaciones eficaces y comprometidas con los diferentes stakeholders” (García-Guardia y Llorente-Barroso, 2009, p. 25). La RSE promueve valores de la organización y del propósito corporativo, que según Mañas-Viniegra et al. (2020b) permite proporcionar cierto beneficio público mediante la resolución de problemas medioambientales y sociales. Esta aplicación social, por tanto, genera interés sobre la marca, optimizando su visibilidad y elaborando un relato basado en información veraz y contrastada para la consecución de un diálogo real y transparente entre la propia entidad y sus *stakeholders* (Babiak y Kihl, 2018; Barrio-Fraile, 2018; Durán et al., 2021).

Por consiguiente, como sucede con las estrategias de marketing social y con el marketing con causa, el cual se refiere a aquella empresa que “colabora con una causa social a cambio de que el consumidor compre sus productos y servicios” (Buil et al., 2012, p. 90), comunicar o no la RSE es una cuestión ya superada en la actualidad. En este sentido, los investigadores no solo consideran que sea necesario comunicar el compromiso social, sino que este debe ser inherente a la imagen corporativa, ya como un proceso estratégico de la propia narrativa empresarial (Freire et al., 2018), al *corporate purpose* (Gartenberg et al., 2019) o al *brand purpose* (Mirzaei et al., 2021).

No obstante, sí resulta interesante estudiar y comparar las diferentes estrategias de comunicación de la RSE que se desarrollan actualmente. De esta forma, este estudio parte de la hipótesis siguiente: Construir una narrativa alrededor del propósito de la RSE permite conseguir medios ganados. Para poner esta afirmación en valor, el presente artículo se centra en dos casos contrastados que no invierten en comunicación mediante medios pagados, aunque, sin embargo, sí han conseguido diferenciarse dentro de sus sectores, publicidad y alimentación, y ser reconocidas internacionalmente por la incorporación de las políticas inclusivas de diversidad y el compromiso social con los colectivos vulnerables.

De esta forma, esta investigación tiene como objetivo principal detectar y analizar qué elementos habilitan la construcción y expansión de la narrativa de marca de los dos casos de estudio: La Casa de Carlota y La Fageda y, paralelamente, discutir las principales diferencias y similitudes entre ambos modelos. Asimismo, se cree que ello permitirá plantear una guía o decálogo que permita aplicar y desarrollar estos elementos en empresas o instituciones que quieran implementar una estrategia de comunicación basada en la narrativa de marca mediante medios propios o ganados. Los objetivos secundarios de este estudio se basan en identificar cuáles son los parámetros generales que pueden ayudar a las entidades y empresas a definir la correcta relación entre su RSE y la comunicación de la diversidad en favor de su proyección de marca respecto a sus grupos de interés, incluso voluntariado corporativo (Mañas-Viniegra, 2018) y el compromiso social con los colectivos más vulnerables (Viñarás-Abad et al., 2021; Llorente-Barroso et al., 2022; Sánchez-Valle et al., 2022) Y, por tanto, a la consecución de acciones de comunicación de RSE eficaces que potencialmente repercuten de manera favorable en la validación de la entidad ante la sociedad (Barrio-Fraile et al., 2017; García-Guardia y Llorente-Barroso, 2009), fomentando así la transparencia, la confianza y la fidelización hacia la organización por parte de su comunidad (Marín, 2008).

## 2. Material y Métodos

Partiendo de esta base teórica, este estudio plantea una serie de preguntas de investigación acerca de cómo se comunica la RSE desde los diferentes ámbitos y dimensiones que abarca:

- P.1.1: ¿Qué estrategias y acciones de comunicación en medios no pagados han desarrollado las marcas para transmitir y demostrar su compromiso con los colectivos vulnerables?
- P.1.2: ¿Están involucrados los colectivos vulnerables en la comunicación del propósito social?
- P.1.3: ¿Cuáles son las políticas de difusión y divulgación en redes sociales del propósito social?
- P.1.4: ¿Existe alusión a elementos externos?
- P.1.5: ¿Existe un relato que transmita los valores de marca?

Para responder a estas preguntas, se adapta el método de análisis cualitativo interdisciplinar aplicado por Castelló-Martínez (2020) en tanto que los casos de estudio se analizan desde diferentes disciplinas, variables y autores/as referentes en cada ámbito. Los casos de estudio son La Casa de Carlota y La Fageda: una agencia de publicidad, dedicada a la creación de campañas publicitarias, ubicada en Barcelona (España) y con sedes en Sevilla (España), Medellín (Colombia), Sao Paulo (Brasil) y Lima (Perú); y una empresa del sector de alimentación, dedicado a producción de diferentes productos lácteos, ubicada en Olot (España), respectivamente. De esta forma, es posible estudiar las características de la comunicación de los dos casos desde sus diversas disciplinas que influyen (in)directamente

en la construcción de la narrativa de marca: los rasgos propios de la empresa y de sus trabajadores como integrantes del colectivo de personas con diversidad funcional, la construcción de la narrativa en sus principales herramientas de comunicación, las tendencias comunicativas utilizadas y los valores del producto y/o servicio que ofrecen, el uso o no de un relato de marca personal, el storytelling llevado a la realidad (*storydoing*), entre otros elementos.

Por ende, se propone el análisis cualitativo interdisciplinar a fin de entender y exponer una realidad concreta y actual en su entorno real (Barrio-Fraile et al., 2017). El propósito es obtener una 'generalización analítica' que permita relacionar los resultados con un conjunto de teorías o con una (Coller, 2005 y Barrio-Fraile et al., 2017) y que habilite la extrapolación de los resultados a otras empresas o instituciones.

El análisis de estos casos contrastados y reconocidos que desarrollan estrategias y políticas de RSE dentro de sectores de actividad tan diversos, permite identificar cuáles son las claves estratégicas a tener en cuenta para realizar una comunicación eficaz de la RSE en medios no pagados. De esta manera, se aportan argumentos adicionales y complementarios a los estudios propuestos anteriormente sobre esta realidad (García-Guardia y Llorente-Barroso, 2009; Barrio-Fraile et al., 2017; Viñarás-Abad et al., 2021; Sánchez-Valle et al., 2022).

Cabe destacar que, la elección de estos dos casos de estudios responde a unos criterios concretos de selección:

- 1) Incluyen los mismos ODS en sus estrategias; concretamente, los objetivos 8 y 10: "Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos y el objetivo" y "Reducir la desigualdad en y entre los países" (Naciones Unidas, 2022).
- 2) Comparten la variable geográfica: tienen su sede principal en Cataluña.
- 3) Abogan por la inclusión laboral y la reivindicación de la igualdad de derechos de colectivos vulnerables con diversidad funcional.

Por estas razones, se determina que ambos casos responden a las teorías expuestas y son acordes con los planteamientos de investigación.

Tabla 1. Matriz de preguntas de investigación, dimensiones, variables y referentes

<i>Pregunta de investigación</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Variables</i>	<i>Referentes</i>
P.1.1: ¿Qué estrategias y acciones de comunicación en medios no pagados han desarrollado las marcas para transmitir y demostrar su compromiso con los colectivos vulnerables?	Tipología de formatos	Narrativas transmedia Mundos transmediales Contenidos de valor Elementos interactivos Storytelling y storydoing	Costa y Piñeiro, 2012; Yáñez, 2012; Scolari, 2013; Rodríguez-Ferrándiz et al., 2014; Rosendo, 2016; Mora-Fernández, 2017; Freire, 2017; Mañas-Viniegra, 2017.
P.1.2: ¿Están involucrados los colectivos vulnerables en la comunicación del propósito social?	Inclusión de diversidad funcional en la comunicación / Protagonismo colectivos vulnerables en el relato	Testimoniales Participación en la comunicación Subjetividad Presencia en las acciones de los usuarios	Molpeceres y Rodríguez, 2014; Castelló-Martínez y Del Pino-Romero, 2019; Lastra, 2016; Viñarás-Abad et al., 2021; Sánchez-Valle et al., 2022.
P.1.3: ¿Cuáles son las políticas de difusión y divulgación en redes sociales del propósito social?	Comunicación Externa	Acciones en RRSS Seguidores Plataformas Likes / Reproducciones	Rodríguez-Ferrándiz et al., 2016; Castelló-Martínez, 2020.
P.1.4: ¿Existe alusión a elementos externos?	Ambientales Contextuales Demográficos Sociales culturales actuales	Elementos culturales, ideológicos, demográficos o sobre temas sociales y culturales incluidos en el contenido	Mañas-Viniegra, 2018; Castelló-Martínez y Del Pino-Romero, 2019; Llorente-Barroso et al., 2022.
P.1.5: ¿Existe un relato que transmita los valores de marca?	Narrativa de marca y valores	Brand Values Brand Purpose Corporate Purpose	Gartenberg et al., 2019; Mañas-Viniegra et al., 2020a y 2020b; Mirzaei et al., 2021.

Fuente: adaptación propia de Castelló-Martínez, 2020.

### 3. Resultados y Discusión

A continuación, se detalla el desarrollo analítico de ambos casos.

#### 3.1 La Casa de Carlota, un proyecto transformador

La Casa de Carlota se define como una BCorp (BCorp Spain, 2022), un proyecto transformador en forma de S.L. con criterios sociales. Se diferencia por sus diseños



innovadores, originales y diferentes vinculados a su proyecto social y por su posicionamiento. Los valores de diversidad se introducen con conceptos descriptivos como “creativos con autismo y síndrome de Down” y con otros términos más abstractos como “proyecto transformador” (La Casa de Carlota, 2022). Se acentúa la idea de cambiar la filosofía del sector publicitario y del ejercicio de su oficio, usando la influencia de las marcas en la mejoría de los problemas sociales y medioambientales. (La Casa de Carlota, 2022).

Con relación a la comunicación en RSE, se introducen valores del activismo con una connotación más reivindicativa y a través del uso de la creatividad como eje vertebrador de todas sus acciones, incluso en la integración de la diversidad de capacidades creativas en el equipo de trabajo (La Casa de Carlota, 2022). La marca presenta la diversidad como elemento central de la creatividad publicitaria de la empresa y de su RSE, resaltando las virtudes de un proceso de trabajo diferente. El tono del relato es informal, cercano e irónico, desvelando a través de este estilo narrativo los rasgos de la personalidad de sus colaboradores.

La empresa pone en valor las competencias artísticas de sus colaboradores con diversidad funcional y muestra cómo todo su proceso creativo está totalmente condicionado por su RSE. El proyecto utiliza los conceptos “pensar diferente” o “desafiar el Statu Quo” relacionados con una nueva manera no tan solo de conceptualizar la RSE, sino con un método diferente de ejercer la profesión publicitaria.

Este tipo de narrativa añade un componente único y diverso a La Casa de Carlota, situándose como referente de una forma diferente de crear: La agencia expone constantemente que el proceso de elaboración de su servicio y/o producto está determinado por las capacidades funcionales de sus trabajadores y, por tanto, de su RSE, consecuencia de su manera de entender la realidad y de plasmarla a través de conceptos creativos.

Sin embargo, en la construcción de su relato sobre el proceso creativo no queda resuelta la capacidad decisoria y, por tanto, de abstracción o de pensamiento analítico que valida las campañas diseñadas para cada producto y/o servicio. No obstante, la intención de La Casa de Carlota es dotar a la comunicación de la RSE de una nueva dimensión que va más allá de alinearse con ciertos valores, sino de concienciar que la RSE se convierte en activismo, en este caso, creativo, que permite a la marca pasar a ser un proyecto transformador con una dimensión social, un actor social relevante. No se habla de una comunicación puntual de la RSE, sino como una empresa posicionada como activista. De esta forma, la RSE se convierte en un elemento integrador que condiciona su razón de ser y la conceptualización de su narración en cada uno de los canales de comunicación de la marca.



Tabla 2. Tipologías de comunicación de La Casa de Carlota

Medios propios	Medios ganados
Contenido en redes sociales	Repercusión en medios
Contenido en la web oficial	Reportajes en medios generalistas (p.ej. <i>The Guardian</i> ) y medios especializados de publicidad.
Testimoniales trabajadores	Presencia en web de Roman Reputation Matters a través de alianza estratégica internacional.
Vídeo Reportajes	Conferencias de José María Batalla (cofundador). Comparecencia en Naciones Unidas y premios nacionales e internacionales.

Fuente: elaboración propia.

Desde sus inicios, La Casa de Carlota ha reivindicado las capacidades diferenciales de los colectivos con diversidad funcional como el autismo, el síndrome de Down o la parálisis cerebral. Se ha convertido en un movimiento exponencial con presencia internacional. Pretende sensibilizar a la población a través de la integración igualitaria de las personas pertenecientes a este colectivo y también plantea un discurso activista para el reconocimiento de la publicidad como un actor de relevancia y dotado de un sentido social en su metodología de trabajo creativo. No se puede comprender la labor de La Casa de Carlota sin la particularidad de sus trabajadores, reconocidos constantemente a nivel profesional y personal en la comunicación que realiza la entidad.

### 3.2 La Fageda, un proyecto socioempresarial

La Fageda se define como un proyecto social o como una empresa con un proyecto. A diferencia de la mayoría de las empresas, La Fageda no empieza a crear o plantear estrategias y políticas de RSE cuando su modelo empresarial alcanza su fase de madurez y desarrollo óptimo, sino que ya surgió con un propósito corporativo. Este se basa en la inserción laboral de los colectivos vulnerables, ofreciéndoles lo que, según su fundador y actual presidente, Cristóbal Colón, es propio de la dignidad de toda persona, como es el derecho a trabajar y sentirse parte de la sociedad. Con pocos recursos y pese al contexto adverso en el que surge, La Fageda fue creciendo progresivamente y distinguiéndose de su competencia por estar vinculada desde sus inicios a un proyecto social claro y transparente. Lo que empezó siendo una pequeña cooperativa, actualmente da trabajo a más de 400 personas pertenecientes a colectivos vulnerables, es reconocida en toda Cataluña y se ha convertido en un caso de estudio internacional (Casadesus-Masanell et al., 2011).

En cuanto a las estrategias y acciones de comunicación, desarrolladas por La Fageda para transmitir y demostrar su compromiso para con los colectivos vulnerables, es importante resaltar que, como afirma Colón, La Fageda no cree en acciones publicitarias ni promocionales ni busca que los consumidores compren su marca por contribuir a una causa social, sino que aboga por diferenciarse por la calidad de sus productos. Bajo esta premisa, la mayor parte de la comunicación que realiza la empresa de lácteos a través de medios propios se basa en:

- 1) La creación de contenido que distribuye a través de sus redes sociales ayudando que estos se extiendan desde la creación original y se incrementen a medida que crece la audiencia (Castelló-Martínez, 2020).
- 2) El desarrollo de la historia de marca vinculada a la marca personal de Colón.
- 3) Las visitas guiadas en las que se introduce a los visitantes en una experiencia inmersiva e interactiva, tan importante en la actualidad (Lastra, 2016), donde juega un gran papel el desarrollo de la historia de la marca a través de contenidos audiovisuales y fotografías, pudiendo así descubrir el proceso de producción del producto para entender su origen, sus valores, la historia de su fundador y sus particularidades.

Esta experiencia de usuario, traducida en más de 50.000 visitantes anuales, permite entender que el *storytelling* de marca no se quede en un plano hipotético, sino que se transforma en una realidad vinculada a los valores corporativos, convirtiéndose así en lo que se conoce como *storydoing* (Freire, 2017). Y que este *storytelling* potencie los vínculos emocionales y experienciales para con sus *stakeholders* (Mañas-Viniegra, 2017).

Paralelamente, en cuanto a medios ganados, la trascendencia de La Fageda ha sido tan relevante en sus 40 años de historia, que ha generado mucha repercusión en medios, apareciendo innumerables veces en periódicos y noticiarios de diferente índole y ámbito. Su trascendencia ha pasado de ser autonómica, como se refleja en el documental *Yogurt Utopía* producido por la televisión catalana TV3 en 2018, a un ámbito internacional, como es el documental realizado por The Arbinger Institute: *Turn the World Outward* en 2019.

Tabla 3. Tipologías de comunicación de La Fageda

Medios propios	Medios ganados
Contenido en redes sociales	Repercusión en medios
Contenido en la web oficial	Documentales
Vídeo Reportaje	Reportajes realizados por medios de comunicación
Experiencias de usuario	Entrevistas a Cristóbal Colón
Testimoniales trabajadores	Conferencias de Cristóbal Colón
Desarrollo marca personal fundador	Testimonios y referencias bibliográficas de sus escritos en web.

Fuente: elaboración propia.

La Fageda involucra a los colectivos vulnerables en la comunicación del propósito social, ya sea como testimoniales en algunos de los reportajes o documentales que se han realizado, como protagonistas de los posts o las fotografías que forman parte de la comunicación diaria o semanal que realiza la empresa en sus redes sociales o, sobre todo, como elementos vitales en las experiencias de los visitantes que asisten a La Fageda para conocerla desde dentro y entender su funcionamiento e historia. Con relación a los contenidos de RSE, el tono formal es el predominante y, más que proyectar la vida o la situación particular de sus trabajadores con diversidad funcional, se focaliza en explicar las oportunidades que el proyecto facilita a las personas en riesgo de exclusión social.

Respecto a las políticas de difusión y divulgación en redes sociales de su propósito social es constante y sigue una línea muy coherente con el mensaje de Cristóbal Colón. La inclusión de la diversidad de origen tiene presencia a través de testimonios puntuales de sus propios trabajadores. Se hace énfasis en el concepto de ‘inserción laboral’ y en el proceso de ayuda a estas personas para conseguir trabajo. Los contenidos adicionales de la empresa a través de sus webs y de sus redes sociales se caracterizan por ser coherentes y estar alineados con los valores que se aplican en el proceso de trabajo y en la elaboración del producto o servicio por parte de la empresa. Los valores se convierten en un elemento determinante para la definición del propio negocio, ya no se habla de una empresa, sino de un proyecto social, socioempresarial o transformador. Se utiliza un lenguaje formal, explicativo, evitando hacer hincapié en la vida personal de los trabajadores y rehusando entrar en temas emotivos.

En lo que respecta a la inclusión o alusión a elementos externos de diferente índole en su comunicación o en el desarrollo de la historia de marca, La Fageda tiene en cuenta la sensibilización hacia ciertos colectivos sociales de actualidad, como puede ser el aprendizaje de la lengua de signos, las causas sociales anuales de La Marató de TV3, la sostenibilidad medioambiental, la economía cíclica, la igualdad de géneros y, por supuesto, la diversidad funcional, entre otros temas sociales.

Asimismo, La Fageda está muy enraizada en su pertenencia a la comarca de La Garrotxa, de hecho, el proceso de *naming* surge de La Fageda d'en Jordà, nombre de un bosque que pertenece a Olot, capital de dicha comarca.

En este sentido, desde sus orígenes, La Fageda se ha edificado mediante un relato que transmitía los valores de la marca, gracias al sueño de su fundador y que incluía conceptos como “acompañar a las personas en situación de vulnerabilidad” o “ayudar personas con discapacidad intelectual, enfermedad mental o riesgo de exclusión” (La Fageda, 2022). Ese sueño, muy vinculado a la propia marca personal e historia de Cristóbal Colón, es el relato sobre el que ha pivotado gran parte de la narrativa de la marca. No es posible entender La Fageda sin entender la historia de su fundador, como se puede ver en los diferentes reportajes, documentales que se han realizado sobre la marca o, incluso en el reportaje creado por la propia empresa llamado: *La fàbrica de La Fageda per dins*, el cual se puede visualizar desde su canal de YouTube.

Previamente al análisis de los elementos comunes y distintos entre los casos de estudio, es importante revelar algunos datos que apuntan hacia la eficacia de las acciones de RSE descritas. Las plataformas SocialBlade y Hootsuite, dos páginas web de analítica métrica de redes sociales, muestran como las comunidades digitales de La Fageda y La Casa de Carlota han ido creciendo en número de seguidores, *likes*, comentarios, en definitiva, en la ratio de *engagement*, paralelamente a las acciones realizadas por medios no pagados, mostrando el impacto potencialmente positivo que tienen estas acciones en el público.

### 3.3 Elementos comunes y diferenciales entre ambos casos

El principal elemento compartido entre La Fageda y La Casa de Carlota es la transmisión de los valores de diversidad, inclusión, sostenibilidad y solidaridad en todas y cada una de sus comunicaciones, haciendo un especial hincapié en la sensibilización de los colectivos con diversidad funcional. Consideran que la mejor opción para normalizar su inclusión en la sociedad, y en los espacios de trabajo, es la muestra *in situ* del proceso; por ello, a través de fotografías y vídeos se visibiliza el día a día en las empresas, en la granja o en el estudio, mostrando las capacidades e incluyendo el testimonio en primera persona de alguno de los miembros de sus plantillas.

Comparativamente, es posible afirmar que La Casa de Carlota se encuentra en un estado más embrionario que La Fageda, que hoy en día, cuenta con una comunidad mayor y más consolidada de seguidores. Sin embargo, la escalabilidad de su comunicación puede llegar a conseguir igualar las cifras en cuanto a notoriedad y reconocimiento de marca. Las dos entidades han optado por estrategias de comunicación particulares para dar visibilidad a su RSE y a la actividad profesional de las personas con diversidad funcional que colaboran en sus proyectos. Se pueden discernir entre varias diferencias respecto de la forma exacta en la que realizan dicha acción: mientras La Fageda opta por un estilo formal y detallista a través del soporte fotográfico, La Casa de Carlota se decanta por un estilo más informal compuesto por vídeos y fotografías creativos a través de *reels* realizados a partir de las imágenes publicitarias que la empresa ofrece a sus clientes.

Para la visibilidad de su RSE, los dos casos de estudio hacen uso de sus redes sociales nutriéndose de contenidos creados *exprofeso* como parte de sus narrativas de marca, buscando la transmedialidad y la experiencia del usuario. Cuentan con los siguientes medios: sitio web, perfil de Instagram, Facebook, Twitter, y LinkedIn (y YouTube en el caso de La Fageda), acumulando, esta última más de 20.000 seguidores en cada una de sus redes sociales, y La Casa de Carlota un total de 6.177 en Instagram, 9.400 en Facebook y 4.027 en LinkedIn.

Cabe destacar que los relatos narrados por las marcas se llevan a la praxis, recurriendo al *storydoing* como una parte importante de su comunicación de la RSE e involucrando a los propios consumidores en la generación de sus contenidos.

Tabla 4. Elementos comunes y diferenciales entre La Casa de Carlota y La Fageda

Elementos comunes	Elementos diferenciales	Principales variables abordadas
Presencia en redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn.	La Fageda tiene canal de YouTube.	Acciones en RRSS. Seguidores. Plataformas. Likes / Reproducciones. Elementos interactivos
Su relato de marca se lleva a la realidad ( <i>storydoing</i> ).	La Fageda focaliza la narrativa de la marca a través de la historia de su fundador y la marca personal de éste.	Narrativas transmedia. Mundos transmediales. Contenidos de valor. Storytelling y <i>storydoing</i> .
Visibilización del trabajo interno de los trabajadores en sus contenidos.	La Casa de Carlota introduce a sus trabajadores en la creación de contenido de marca y en su comunicación.	Testimoniales. Participación en la comunicación de los trabajadores. Contenidos de valor.
Incorporación de elementos relacionados con tendencias o temas sociales actuales.	La Fageda realiza visitas guiadas y experienciales, en las que se aprecia cómo es el proceso de producción y conocer el proyecto, como también conocer la historia de la marca y sus valores.	Contenidos de valor. Storytelling y <i>storydoing</i> .
Transmisión de los valores de diversidad, inclusión, sostenibilidad y solidaridad.	El tono de La Casa de Carlota es más transgresor, reivindicativo y utiliza más recursos creativos como la ironía o la metáfora para generar un lenguaje cercano.	Narrativas transmedia. Mundos transmediales.
Presentación de las características y capacidades funcionales diversas y de origen de sus trabajadores.	La Casa de Carlota presenta nuevos conceptos relacionados con la RSE, el activismo de marca vinculado a reivindicar las capacidades de un colectivo social.	Subjetividad. Presencia en las acciones de los usuarios.
Promoción de una manera diferente de ejercer el trabajo, darle sentido al proyecto empresarial con una dimensión social.	La Casa de Carlota invita a trabajadores de empresas, de sus clientes, o a estudiantes de diseño a participar del proceso creativo de sus productos y/o servicios.	Storytelling y <i>storydoing</i> .
	La Casa de Carlota incentiva la <u>participación activa</u> y movilización, <i>call to action</i> , con relación a causas sociales.	Narrativas transmedia. Mundos transmediales. Subjetividad. Presencia en las acciones de los usuarios.

Fuente: elaboración propia.

## 4. Conclusiones

Como objetivo principal de esta investigación, se propuso descubrir qué elementos forman parte de la construcción de contenido y narrativa de marca a través de medios propios o medios ganados de dos casos de empresas con proyectos sociales diferenciadores y con reconocimiento internacional. Alcanzar este objetivo ha permitido

responder las preguntas de investigación planteadas, sumando conocimiento al estudio general de los casos con características similares.

Ante la P.I.1. ¿Qué estrategias y acciones de comunicación en medios no pagados han desarrollado las marcas para transmitir y demostrar su compromiso con los colectivos vulnerables? El análisis de los casos permite afirmar que las empresas dedicadas a proyectos sociales pueden alcanzar sus objetivos de comunicación y transmitir sus valores sin tener que invertir en medios pagados ni en campañas publicitarias convencionales, como podrían ser *spots* publicitarios, vallas, anuncios impresos, entre otros. Por el contrario, crear un contenido de valor interesante y adecuado al público objetivo en el que tengan protagonismo las personas pertenecientes a colectivos desfavorables, resulta atractivo tanto para generar repercusión en medios de comunicación, como para ayudar a que los consumidores / usuarios se sientan atraídos por dicho contenido. Las tipologías de comunicación en medios propios manifestadas en los casos de estudio son diversas: desde reportajes creados por la propia empresa, contenidos distribuidos en redes sociales sobre el proyecto y sus protagonistas, posts relacionados con las tendencias del momento a testimonios de sus trabajadores. Mientras que en los medios ganados, las tipologías que se han detectado son, en su mayoría, reportajes o documentales realizados por medios de comunicación o productoras, creaciones propias de los visitantes o colaboradores de las empresas.

Respecto a la P.I.2: ¿Están involucrados los colectivos vulnerables en la comunicación del propósito social? Se considera que la inclusión de los colectivos vulnerables dentro de las diferentes estrategias de comunicación de la RSE o, concretamente, de un proyecto social, es vital en tanto que, por un lado, potencia la transparencia y verosimilitud del proyecto a la vez que lo humaniza, lo que potencia la empatía y la vinculación con los consumidores. Del mismo modo, también ayuda a potenciar la marca y su narrativa desde dentro al exterior (*inbranding*). Finalmente, por la propia naturaleza del proyecto social, permite que estas personas puedan sentirse parte del citado proyecto y de las políticas y estrategias de RSE de la empresa.

En cuanto a la P.I.3: ¿Cuáles son las políticas de difusión y divulgación en redes sociales del propósito social? Los canales más idóneos para difundir los proyectos sociales son las redes sociales, permitiendo establecer un diálogo y un feedback con los usuarios y potenciando así la creación de una comunidad de seguidores que puedan consumir asiduamente su contenido y se mantengan informados de la evolución del proyecto social. También es una forma de potenciar la creación de contenido generado por los usuarios (CGI). No obstante, ha quedado demostrado que crear experiencias como visitas guiadas o colaboraciones donde las empresas puedan explicar sus procesos y sus historias de marca, es una de las formas más efectivas para generar vínculos con el público objetivo y poder transmitir en primera persona y de una forma más próxima el proyecto y los valores que lo engloban.

Sobre la P.I.4: ¿Existe alusión a elementos externos? La inclusión de elementos externos ya sean demográficos, sociales o relacionados con temas actuales es recomendable en



tanto que demuestra que la empresa no es ajena a otras causas sociales o problemas de la sociedad y que se mantiene actualizada, a la vez que permite mantener un flujo de comunicación con su comunidad y permite una mayor creación de contenido en redes sociales. Sin embargo, debe tratar temas ajenos con el conocimiento y la sensibilidad necesarios y sin posicionar su proyecto social con temáticas ideológicas que puedan desnaturalizar la propia causa social de su RSE o el tono de su comunicación, el cual debería ser coherente y reconocible por su propia comunidad.

Finalmente, en lo que concierne a la P.I.5: ¿Existe un relato que transmita los valores de marca? El relato o *storytelling* de marca es necesario para que el proyecto sea más cognoscible, reconocible, emotivo, memorable y verosímil. Sin embargo, el relato debe ser orgánico, en tanto que permita a la empresa ir construyendo y alimentando dicha narrativa conforme va consiguiendo pequeños o grandes hitos relacionados con su estrategia de RSE y su proyecto social. En lo que no se ha encontrado concordancia es en el tipo de relato, por lo que se considera que este puede estar vinculado a la historia de los fundadores o puede tener relación con otros temas más abstractos. El relato será el engranaje para poder cohesionar todo el contenido y crear un tono de marca y comunicación uniforme y característico.

A continuación, los resultados obtenidos mediante el análisis de los casos se resumen en un decálogo que puede adaptarse a aquellas empresas o instituciones que quieran comunicar su estrategia de RSE y su proyecto social a través de medios propios y, a largo plazo, conseguir estar presentes en medios ganados o los creados por la comunidad de seguidores:

- 1) Potenciar el relato de marca y que éste sea coherente con la empresa, su RSE y esté presente en las acciones de comunicación.
- 2) Que el relato sea orgánico y susceptible de ser desarrollado por la empresa conforme se alcanzan hitos o logros en el proyecto social y que la empresa lo lleve a la realidad (*storydoing*).
- 3) Los trabajadores y colectivos vulnerables que forman parte del proyecto social tienen que estar representados en la comunicación, gozar de cierto protagonismo y no ser un mero objeto indirecto sobre el que se plasma un proyecto. De esta forma, se humaniza el proyecto y se construye y proyecta la narrativa de marca desde dentro hacia fuera.
- 4) Es importante tener un tono de marca diferenciador, coherente con los valores de marca y reconocible por la comunidad. El tono tiene que respetarse en las diferentes acciones.
- 5) Que se incentive la creación de contenido relevante y de interés relacionado con el proyecto social y los trabajadores.
- 6) La comunicación del proyecto social debe fundamentarse en la transmisión de los valores de diversidad, inclusión, sostenibilidad y solidaridad.
- 7) La comunicación mediante las redes sociales debe ser constante y fluida, para ayudar a mantener un diálogo con la comunidad y que esta pueda ver la evolución del proyecto social de forma continuada y progresiva.



- 8) La relación de la empresa y su RSE con tendencias y temas actuales que son ajenos a ella debe ser tratada con suma delicadeza. El proyecto social no debe mantenerse ajeno a otras causas sociales, pero tampoco debe tratar los temas de forma superficial o sin las sensibilidad y decoro necesarios. Del mismo modo, la comunicación no debe alinearse con ideologías o movimientos que puedan desnaturalizar el proyecto o distanciarlo de sus valores.
- 9) La comunicación de la RSE debe contemplar e integrar acciones experienciales e inmersivas en las que el público objetivo se sienta parte activa del proyecto social, entendiendo su funcionamiento desde dentro, así como su historia y protagonistas.
- 10) Se debe incentivar el diálogo con la comunidad y potenciar los elementos de interacción para fomentar la creación de contenido generado por los seguidores.

En cualquier caso, este decálogo es solo una serie de principios que funcionan o han funcionado y que cada empresa podría adaptar a sus posibilidades y realidad y contexto.

En cuanto a las limitaciones del estudio, se han focalizado, principalmente, en las dificultades de poder discernir entre los diferentes elementos o variables que intervienen en la obtención de medios ganados. Se considera, que todas las variables que componen la investigación actúan de forma holística y, por tanto, deben considerarse para de la estrategia de propósito de marca y no como acciones puntuales e independientes.

En este sentido, se podrían abrir nuevas líneas de investigación o campos de estudio, como puede ser la percepción y opinión de los trabajadores y/o de la comunidad con relación a este tipo de comunicación y su papel en ella, la vinculación con el voluntariado corporativo (Mañas-Viniegra, 2018) y contrastarlo con el compromiso social de las grandes empresas en España con los colectivos vulnerables (Llorente-Barroso et al., 2022; Viñarás-Abad et al., 2021; Sánchez-Valle et al., 2022).

## Contribución de los autores

**Jesús López-González:** Conceptualización; Curación de datos; Análisis formal; Investigación; Metodología; Recursos; Software; Supervisión; Validación; Visualización; Redacción – borrador original; Redacción – revisión y edición. **Alfonso Freire-Sánchez:** Conceptualización; Curación de datos; Análisis formal; Investigación; Metodología; Recursos; Software; Supervisión; Validación; Visualización; Redacción – borrador original; Redacción – revisión y edición. **Montserrat Vidal-Mestre:** Conceptualización; Curación de datos; Análisis formal; Investigación; Metodología; Recursos; Software; Supervisión; Validación; Visualización; Redacción – borrador original; Redacción – revisión y edición. Todos los autores han leído y están de acuerdo con la versión publicada del manuscrito. Conflictos de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

## Referencias

- Babiak, Kathy y Kihl, Lisa A. (2018). A case study of stakeholder dialogue in professional sport: An example of CSR engagement. *Business and society review*, 123(1), 119-149. <https://doi.org/10.1111/basr.12137>
- Barrio-Fraile, Estrella. (2018). La gestión de la responsabilidad social corporativa: Propuesta de un modelo teórico. *Questiones publicitarias*, (22), 59-68. <https://doi.org/10.5565/rev/qp.311>
- Barrio-Fraile, Estrella., Enrique Jiménez, Ana Maria y Benavides Delgado, Juan. (2017). El proceso de gestión de la RSC. Estudio de caso. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 1063 - 1084. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1208>
- Barrio-Fraile, Estrella y Enrique-Jiménez, Ana Maria. (2021). The strategic value of corporate social responsibility (CSR): the present and future of its management. *Profesional de la información*, 30(3), e300312. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.may.12>
- Barrio-Fraile, Estrella, Vidal-Mestre, Montserrat y Freire-Sánchez, Alfonso. (2022). Del propósito corporativo a la marca con propósito a través de las narrativas de la salud y de la enfermedad. El caso de P&G y Ausonia. En Alejandro Bernabéu-Serrano, Javier Herrero-Gutiérrez y Tatiana Hidalgo-Marí (Coords.), *La comunicación como herramienta post COVID-19* (pp. 7-19). Colección Mundo Digital, 24. <http://hdl.handle.net/10045/127124>
- BCorp Spain (15 de septiembre, 2022). <https://www.bcorpSpain.es/>
- Buil, Isabel., Melero, Iguácel y Montaner, Teresa. (2012). La estrategia de marketing con causa: Factores determinantes de su éxito. *Universia Business Review*, 4(36), 90-107. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43324833006>
- Carroll, Archie B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Casadesus-Masanell, Ramon., Ricart, J. E. y Mitchell, Jordan. (2011). *La Fageda*. Harvard Business School, 711-452. <https://ssrn.com/abstract=2018566>
- Castelló-Martínez, Araceli (2020). Análisis interdisciplinar de la serie élite (Netflix): narrativas transmedia, generación Z, tendencias del consumidor y brand placement. *Revista Inclusiones*, 01-26. <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/1696>
- Castelló-Martínez, Araceli y Pino-Romero, Cristina. (2019). De la publicidad a la comunicación persuasiva integrada: estrategia y empatía. *Revista De Comunicación*, 20(1), 290-291. <https://doi.org/10.26441/RC20.1-2021-R3>
- Coller, Xavier. (2005). *Estudio de casos*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Costa Sánchez, Carmen y Piñeiro Otero, Teresa. (2012). Nuevas narrativas audiovisuales: multiplataforma, crossmedia y transmedia. El caso de Águila Roja (RTVE). *Icono 14*, 10(2), 102-125. <https://doi.org/10.7195/ri14.v10i2.156>
- De-la-Cuesta-González, Marta y Sánchez-Paunero, David. (2012). *Responsabilidad social universitaria 2.0*. Netbiblo.
- Durán González, Ana Maria., Vega, Melita., Orozco Toro, Jaime Alberto., Retamal Ferrada, Lorena y Ávila, Caroline. (2021). Vínculo entre responsabilidad social y comunicación en países de América Latina: Estudio aplicado en empresas de Ecuador, Colombia y Chile. *Revista Prisma Social*, (35), 141-164. <https://revistaprismasocial.es/article/view/4480>
- Freire, Alfonso. (2017). *¿Cómo crear un storytelling de marca? De la teoría a la práctica profesional*. UOC.

- Freire, Alfonso., Briozzo, Federico y Seebach, Swen. (2018). El storytelling transmedia como proceso estratégico de la narrativa empresarial. Aproximación conceptual. En Signes, Maria Teresa., Carreira, Cintia y Kazmierczak, Marcin. (Eds.), *El rol central de la narración en el contexto educativo. Diferentes perspectivas*. Academia del Hispanismo.
- García-Guardia, María Luisa y Llorente-Barroso, Carmen. (2009). La Responsabilidad Social Corporativa: una estrategia para conseguir imagen y reputación. *Icono 14*, 7(2), 95-124. <https://doi.org/10.7195/ri14.v7i2.319>
- Gartenberg, Claudine., Prat, Andrea y Serafeim, George. (2019). Corporate Purpose and Financial Performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230>
- Giuliani, Antonio Carlos., Monteiro, Thel Augusto., Zambon, Marcelo Socorro., Betanho, Cristiane y Lima Faria, Luiz Henrique. (2012). El marketing social, el marketing relacionado a causas sociales y la responsabilidad social empresarial: el caso del supermercado Pão-de-Açúcar; de Brasil. *Invenio*, 15(29),11-27. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87724146003>
- Hootsuite. (17 de diciembre, 2022). <https://www.hootsuite.com/es>
- La Casa de Carlota. (15 de septiembre de 2022). <https://www.lacasadecarlotaandfriends.com/>
- La Fageda. (15 de septiembre, 2022). <https://www.fageda.com/es/>
- Lastra, Ana. (2016). El poder del prosumidor. Identificación de sus necesidades y repercusión en la producción audiovisual transmedia. *Icono 14*, (14), 71-94. <https://doi.org/10.7195/ri14.v14i1.902>
- Llorente-Barroso, Carmen., Mena-Moreno, Jesús., Ferreira, Ivone y García-García, Francisco. (2022). El compromiso social de las grandes empresas con la discapacidad en España y Portugal: Análisis de las iniciativas de empresas del IBEX35 y del PSI20. *Revista Prisma Social*, (36), 4-36. <https://revistaprimasocial.es/article/view/4567>
- Mañas-Viniegra, Luis., González-Villa, Igor-Alejandro y Llorente-Barroso, Carmen. (2020a). The corporate purpose of Spanish listed companies: Neurocommunication research applied to organisational intangibles. *Frontiers in Psychology*, 11, 2108. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02108>
- Mañas-Viniegra, Luis., Santos-Silva, Dora y González-Villa, Igor-Alejandro. (2020b). El propósito corporativo en las memorias de las empresas cotizadas españolas y portuguesas. *Prisma Social*, (29), 1-24. <https://revistaprimasocial.es/article/view/3600>
- Mañas-Viniegra, Luis. (2018). El voluntariado corporativo en la estrategia de responsabilidad social de las empresas del IBEX 35. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 19-32. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.02>
- Mañas-Viniegra, Luis. (2017). Storytelling digital en comunicación corporativa: comparativa entre Ibex 35 y Dow Jones. *El profesional de la información*, 26(6), 1127-1138. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.nov.12>
- Marín, Francisco. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Fragua.
- Mirzaei, Abas., Webster, Cynthia M. y Siuki, Helen. (2021). Exploring brand purpose dimensions for non-profit organizations. *Journal of Brand Management*, 28(2), 186-198. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00224-4>
- Molpeceres Arnáiz, Sara y Rodríguez Fidalgo, María Isabel. (2014). La inserción del discurso del receptor en la narrativa transmedia: el ejemplo de las series de televisión de ficción. *Historia y Comunicación Social*, 19, 31-42. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2014.v19.45008](http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45008)

- Mora-Fernández, Jorge Ignacio. (2017). Elementos Narrativos que Sirven para Generar Convergencias e Inteligibilidad en Narrativas Transmediáticas o Narrativas Interactivas Lineales. *Icono 14*, 15(1), 186-210. <http://dx.doi.org/10.7195/ri14.v15i1.1032>
- Naciones Unidas. (2022). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Rodríguez-Ferrándiz, Raúl., Ortiz, Félix y Sáez, Virginia. (2014). Contenidos transmedia de las teleseries españolas: clasificación, análisis y panorama. *Communication & Society*, 27(4), 73-94. <http://dx.doi.org/10.15581/003.27.4.sp.73-94>
- Rodríguez-Ferrándiz, Raul., Tur-Viñes, Victoria y Mora Contreras, Kiko. (2016). The Tube on YouTube: TV Series, Media Strategies, and User Tactics in a Transmedia Environment. *International Journal of Communication*, 10, 1991-2013. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4446/1634>
- Rosendo Sánchez, Nieves. (2016). Mundos transmediales: revisión conceptual y perspectivas teóricas del arte de crear mundos. *Icono 14*, 14(1), 49-70. <https://doi.org/10.7195/ri14.v14i1.930>
- Sánchez-Valle, María., Viñarás-Abad, Mónica y Vázquez-Barrio, Tamara. (2022). Las barreras invisibles para las personas con discapacidad en el sector de la comunicación. *Prisma Social*, (36), 166-194. <https://revistaprismasocial.es/article/view/4576>
- Scolari, Carlos Alberto. (2013). Lostology: Transmedia storytelling and expansion/compression strategies. *Semiótica*, 195, 45-68. <http://doi.org/10.1515/sem-2013-0038>
- SocialBlade (17 de diciembre de 2022). <https://socialblade.com/>
- Viñarás-Abad, Mónica, Vázquez-Barrio, Tamara, y Sánchez-Valle, María. (2021). Situación de las personas con discapacidad en el sector de la Comunicación en España: Aspectos laborales, profesionales y académicos. *Profesional de la Información*, 30(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2021.mar.02>
- Yáñez, Jara. (2012). La cultura de los nudos. Una aproximación al fenómeno transmedia y a su aplicación en el caso español. *L'Atalante*, (13), 28-33. <https://bit.ly/3kplGLO>