



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Tesis doctoral

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en
entidades del tercer sector de acción social

Doctorado en Industrias de la Comunicación y Culturales

Autor: María Carmen Cárcel Mas

Director: Dra. Antonia Ferrer Sapena

Valencia, diciembre 2024

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de
acción social

ABSTRACT

Digital marketing has evolved towards a data-driven approach, which means that it is not enough to attract large volumes of traffic, but it is essential to measure the quality of traffic and its contribution to achieving strategic objectives. Through tools such as Google Analytics, organizations can analyze key indicators that provide valuable information for different levels of management in the entity. These dashboards make it possible to evaluate the effectiveness of campaigns and adjust digital marketing actions to maximize conversion. The correct selection of these metrics is fundamental to anticipate results, diagnose problems and optimize decision-making, ensuring that resources are used efficiently and aligned with the organization's growth objectives.

In the third sector, and particularly in organizations such as the Novaterra Foundation, the use of digital analytics is even more relevant, as it allows maximizing social impact with limited resources. Nonprofits must ensure that their digital marketing efforts translate into tangible results, such as fundraising or awareness raising. Here, metrics take on a key role, from analyzing the quality of organic or paid traffic, to assessing user interaction, each piece of data collected helps to adjust campaigns in real time and make decisions.

The thesis delves into how these social entities can use digital marketing to increase their social impact. With proper implementation of organic and paid search engine indexing, it is possible to increase both the visibility and quality of the traffic they receive, which maximizes the achievement of objectives. Through continuous analysis of key metrics, these organizations can tailor their campaigns to generate greater value from both individuals and businesses. Prescriptive analytics goes a step further, providing specific recommendations on actions to be taken to improve campaign performance. Based on the analysis of large volumes of data, these tools not only indicate what is happening or what could happen, but also suggest the most effective steps to take to optimize results. This makes it possible to adjust strategies in an agile manner, responding in real time to changes in user behavior or socio-political or environmental conditions.

RESUMEN

El marketing digital ha evolucionado hacia un enfoque orientado a los datos, lo que implica que no es suficiente atraer grandes volúmenes de tráfico, sino que es esencial medir la calidad del mismo y su contribución a la consecución de los objetivos estratégicos. A través de herramientas como Google Analytics, las entidades pueden analizar indicadores clave que proporcionan información valiosa para los distintos niveles de dirección de la organización. Estos cuadros de mando permiten evaluar la efectividad de las campañas y ajustar las acciones de marketing digital para maximizar la conversión. La correcta selección de estas métricas es fundamental para anticipar resultados, diagnosticar problemas y optimizar la toma de decisiones, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y alineada con los objetivos de crecimiento de la organización.

En el tercer sector, y particularmente en organizaciones como la Fundación Novaterra, el uso de analítica digital es aún más relevante, ya que permite maximizar el impacto social con recursos limitados. Las organizaciones sin fines de lucro deben asegurarse de que sus esfuerzos de marketing digital se traduzcan en resultados tangibles, como la captación de fondos o la creación de conciencia. Aquí, las métricas adquieren un papel clave, desde el análisis de la calidad del tráfico orgánico o pagado, hasta la evaluación de la interacción de los usuarios, cada dato recopilado ayuda a ajustar las campañas en tiempo real y tomar decisiones más precisas.

La tesis profundiza en cómo estas entidades sociales pueden utilizar el marketing digital para aumentar su impacto social. Con una adecuada implementación de la indexación en los motores en el ámbito orgánico y pagado, es posible incrementar tanto la visibilidad como la calidad del tráfico que reciben, lo que maximiza la consecución de objetivos. A través del análisis continuo de métricas clave, estas organizaciones pueden adaptar sus campañas para generar mayor valor, procedente tanto de personas físicas como empresas. La analítica prescriptiva va un paso más allá, proporcionando recomendaciones específicas sobre las acciones que deben tomarse para mejorar el rendimiento de las campañas. A partir del análisis de grandes volúmenes de datos, estas herramientas no solo indican qué está ocurriendo o qué podría pasar, sino que también sugieren los pasos más efectivos a seguir para optimizar los resultados. Esto permite ajustar las estrategias de manera ágil, respondiendo en tiempo real a los cambios en el comportamiento de los usuarios o las condiciones sociopolíticas o ambientales.

RESUM

El màrqueting digital ha evolucionat cap a un enfocament orientat a les dades, la qual cosa implica que no és suficient atraure grans volums de trànsit, sinó que és essencial mesurar la qualitat del mateix i la seua contribució a la consecució dels objectius estratègics. A través d'eines com Google Analytics, les entitats poden analitzar indicadors clau que proporcionen informació valuosa per als diferents nivells de direcció de l'organització. Aquests quadres de comandament permeten avaluar l'efectivitat de les campanyes i ajustar les accions de màrqueting digital per a maximitzar la conversió. La correcta selecció d'aquestes mètriques és fonamental per a anticipar resultats, diagnosticar problemes i optimitzar la presa de decisions, assegurant que els recursos s'utilitzen de manera eficient i alineada amb els objectius de creixement de l'organització.

En el tercer sector, i particularment en organitzacions com la Fundació Novaterra, l'ús d'analítica digital és encara més rellevant, ja que permet maximitzar l'impacte social amb recursos limitats. Les organitzacions sense fins de lucre han d'assegurar-se que els seus esforços de màrqueting digital es tradueixen en resultats tangibles, com la captació de fons o la creació de consciència. Ací, les mètriques adquireixen un paper clau, des de l'anàlisi de la qualitat del trànsit orgànic o pagat, fins a l'avaluació de la interacció dels usuaris, cada dada recopilada ajuda a ajustar les campanyes en temps real i prendre decisions més precises.

La tesi aprofundeix en com aquestes entitats socials poden utilitzar el màrqueting digital per a augmentar el seu impacte social. Amb una adequada implementació de la indexació en els motors en l'àmbit orgànic i pagat, és possible incrementar tant la visibilitat com la qualitat del trànsit que reben, la qual cosa maximitza la consecució d'objectius. A través de l'anàlisi contínua de mètriques clau, aquestes organitzacions poden adaptar les seues campanyes per a generar major valor, procedent tant de persones físiques com empreses. L'analítica prescriptiva va un pas més enllà, proporcionant recomanacions específiques sobre les accions que han de prendre's per a millorar el rendiment de les campanyes. A partir de l'anàlisi de grans volums de dades, aquestes eines no sols indiquen què està ocorrent o què podria passar, sinó que també suggereixen els passos més efectius a seguir per a optimitzar els resultats. Això permet ajustar les estratègies de manera àgil, responnent en temps real als canvis en el comportament dels usuaris o les condicions sociopolítiques o ambientals.

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

AWS	Amazon Web Service
BI	Business Intelligence
BSC	Balanced scorecard
CERMI	Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad
CPA	Coste por adquisición
CPC	Coste por click
COS	Coste de ventas
CPI	Coste por impresión
CPL	Coste por lead
CR	Retorno de carro
CTR	Tasa de clicks
DAA	Digital Analytics Association
DM	Minería de datos
EAPN-ES	Red Europea de Lucha contra la pobreza y la exclusión social en España
ES	Entidad social
ESFL	Entidad social sin fin de lucro
GA	Google Analytics
GA4	Google Analytics 4
GCP	Google Cloud Platform
HiPPO	Highest paid person opinion
HTTP	Hypertext Transfer Protocol
IA	Inteligencia artificial
IC	Inteligencia de negocio
IP	Internet protocol

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de
acción social

KDD	Knowledge discovery in database
KPI	Key performance indicators
KRI	Key result indicators
LF	Avance de línea
LNP	Natural language processing
MKTI	Marketing intelligence
NGO	Non-governmental organization
PBI	Inteligencia empresarial omnipresente
PI	Performance indicators
PM	Minería de procesos
PNL	Procesamiento en lenguaje natural
PPC	Pago por click
RI	Result indicators
OKR	Objective and key results
ROAS	Retorno sobre el gasto publicitario
ROI	Retorno sobre la inversión
SEA	Search engine acquisition
SEO	Search engine optimization
SERP	Search engine results page
ONG	Organización no gubernamental
POAS	Plataforma de ONG de Acción Social
TSAS	Tercer sector de acción social
PVE	Plataforma del Voluntariado de España
URI	Identificador de recurso uniforme
WAA	Web Analytics Association
W3C	World Wide Web Consortium

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN, PLANTEAMIENTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA ELEGIDO	2
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
<i>Estructura de investigación y preguntas</i>	6
CONTENIDOS DE LA TESIS	10
ANTECEDENTES Y CONTEXTO.....	13
<i>Marketing digital: definición y alcance</i>	13
<i>Impacto del posicionamiento en buscadores</i>	13
<i>La importancia de los datos</i>	15
<i>Importancia de la analítica digital</i>	16
<i>Análisis del negocio. Modelo descriptivo</i>	19
<i>Análisis de causas. Modelo de diagnóstico</i>	19
<i>Anticipación de resultados. Modelo predictivo</i>	19
<i>Acciones para la ejecución. Modelo prescriptivo</i>	20
<i>La importancia de la analítica aumentada</i>	23
IMPORTANCIA DEL MARKETING DIGITAL Y LA ANALÍTICA WEB PARA UNA ENTIDAD SOCIAL.....	25
CAPÍTULO 2. ENTIDADES DEL TERCER SECTOR.....	28
APROXIMACIÓN CONCEPTUAL	28
ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN ESPAÑA.....	36
TIPOLOGÍAS DE ONG EN ESPAÑA	37
FUNDACIÓN NOVATERRA.....	38
FUNDACIÓN NOVATERRA Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	57
CAPÍTULO 3. WEB, EVOLUCIÓN Y ANALÍTICA DIGITAL.....	69
WORLD WIDE WEB	69
PERIODOS DE LA WEB	72
<i>La web pionera (antes del 2000)</i>	73
<i>La red de las citas y el hipertexto (2000–2005)</i>	74
<i>La Web 2.0 (2005 - 2010)</i>	75
<i>La web social (2010-2015)</i>	76
<i>La web emocional (2015 - Actualidad)</i>	78
CLASIFICACIÓN WEB SEGÚN LA FUNCIONALIDAD	79
MARKETING ESTRATÉGICO INTELIGENTE	80
<i>Inteligencia de negocio general</i>	82
<i>Marketing Intelligence</i>	84
<i>Bases de datos</i>	86

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

<i>Minería de procesos</i>	87
<i>Minería de datos</i>	88
<i>Cuadros de mando</i>	93
ANALÍTICA DIGITAL.....	94
<i>Recopilación de datos</i>	96
<i>Métodos de seguimiento en analítica web</i>	97
<i>Identificación de datos de valor</i>	99
<i>Tipos de analítica de datos</i>	100
<i>Objetivos y resultados clave</i>	105
<i>Métricas de rendimiento</i>	113
FRAMEWORKS GOOGLE ANALYTICS. CONEXIÓN DEL USUARIO CON EL NEGOCIO	116
<i>Marco Ver – Pensar – Hacer – Cuidar de Avinash Kaushik (2015)</i>	116
<i>Marco de trabajo para la analítica digital Hausmann (2012)</i>	118
<i>Principales componentes de un Sistema de marketing online (Tonkin et al, 2012)</i>	120
<i>Enfoque Trinity de Kaushik (2010)</i>	120
<i>Marco de Métricas para Startups de David McClure (2005)</i>	122
GOOGLE ANALYTICS.....	123
CAPÍTULO 4. VISIBILIDAD DIGITAL	127
PRESENCIA ONLINE	127
INBOUND MARKETING	129
SEARCH ENGINE OPTIMIZATION	131
<i>SEO On-Page</i>	131
<i>SEO Off-Page</i>	132
<i>SEO Técnico</i>	133
PUBLICIDAD EN MOTORES DE BÚSQUEDA	135
<i>Historia de anuncios en motores de búsqueda</i>	135
<i>Diferencias en los resultados de búsqueda SEO vs SEA</i>	141
<i>Teoría de la búsqueda</i>	143
<i>Google Ads</i>	143
<i>Google Ad Grants</i>	147
<i>Estructuras de campañas</i>	150
BENCHMARKING, COMPARATIVAS DE RENDIMIENTO Y ANÁLISIS COMPETITIVO	161
CAPÍTULO 5. MARCOS DE ANÁLISIS DIGITAL	164
ANÁLISIS DE LA SELECCIÓN DE MÉTRICAS DE RENDIMIENTO DE RETORNO DE LOS OBJETIVOS.....	165
<i>Análisis de selección de métricas basadas en acciones orientadas a personas físicas</i>	173
<i>Análisis de selección de métricas basadas en acciones orientadas a empresas</i>	179
MARCOS DE ANÁLISIS PRINCIPALES EN LAS TOMAS DE DECISIONES	185
<i>Marco de análisis para Patronato y Comisión ejecutiva</i>	185

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

<i>Marco de análisis para Gerencia</i>	<i>188</i>
<i>Marco de análisis para Dirección de Marketing</i>	<i>191</i>
MARCO DE ANÁLISIS OPERATIVO: IDENTIFICACIÓN DE MÉTRICAS PARA EL POSICIONAMIENTO EN MOTORES DE BÚSQUEDA.....	194
<i>Métricas de Search Engine Optimization.....</i>	<i>196</i>
<i>Métricas de Search Engine Advertising</i>	<i>200</i>
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	173
PRINCIPALES CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	173
IMPLICACIONES PARA LA COMUNIDAD CIENTÍFICA Y EN LA PRÁCTICA DE LA ENTIDAD SOCIAL	176
PRINCIPALES LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	178
BIBLIOGRAFÍA	180

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Estructura general de la investigación. Elaboración propia.....	8
Figura 1.2: Desglose de áreas y técnicas de la investigación. Elaboración propia.	10
Figura 1.3: El proceso de analítica web: medición, análisis y cambio.	17
Figura 1.4: Ramas de la analítica digital	18
Figura 1.5: Tipos de análisis de datos	20
Figura 1.6: Resultados Clave Objetivos.	23
Figura 2.1: Organizaciones constituyentes de la Economía Social.....	30
Figura 2.2: Soluciones de la Economía Social	31
Figura 2.3: Organigrama Fundación Novaterra.....	43
Figura 3.1: Information Management: A Proposal - Tim Berners-Lee.	71
Figura 3.2: Mapa conceptual de inteligencia de negocio.	82
Figura 3.3: Niveles de madurez BI.....	83
Figura 3.4: Niveles Marketing Inteligente.....	85
Figura 3.5: Procesos de Marketing Inteligente.	86
Figura 3.6: Aspectos de minería de procesos.	88
Figura 3.7: Funcionalidades de la minería de datos aplicadas a las preguntas en marketing	90
Figura 3.8: Descripción general de los pasos del proceso KDD.	91
Figura 3.9: Cronología del progreso en analítica web.	95
Figura 3.10: Tipos de análisis de datos.	101

Figura 3.11: Categorización en análisis de datos.....	102
Figura 3.12. Conexión entre los 4 estados en análisis de datos.....	103
Figura 3.13: Conexión entre datos + conocimiento + aprendizaje automático y los 4 estados en análisis de datos.	104
Figura 3.14: Sinergias entre las herramientas.	104
Figura 3.15: Escala de puntuación OKR.....	108
Figura 3.16: Selección de KPI.....	112
Tabla 3.17: Audiencia y medición de STDC de Kaushik.....	118
Figura 3.18: Ciclo de proceso de analítica web de alto nivel.	118
Figura 3.19: Componentes principales de un sistema de marketing online.....	120
Figura 3.20: Trinity Approach.....	121
Figure 3.21: Ciclo de vida del cliente, comportamiento de conversión en Startup Metrics Framework.....	122
Figura 3.22: Google Analytics Timeline.....	123
Figura 3.23: Breve historia de Google Analytics	125
Figura 4.1: SEO On-Page.	131
Figura 4.2: SEO Off-Page.....	133
Figura 4.3: SEO técnico.....	134
Figura 4.4: Página de búsqueda GoTo.com.....	136
Figura 4.6: Estructuras de campañas en Google Ads.	150
Figura 4.7: Estructura SKAG.....	152
Figura 4.8: Estructura STAG.	153
Figura 4.9: Estructura SIAG.....	154

Figura 4.10: Estructura Hagakure, combinación grupos de anuncio, palabras, y textos...	155
Figura 4.11: Estructura Hagakure – DSA + RLSA.....	156
Figura 4.12: Rueda del Benchmarking	163
Figura 5.1: Esquema de orientación de métricas a objetivos basada en acciones de marketing digital.....	166
Figura 5.2: Estructura de dinamización empresarial basada en acciones de marketing digital.....	167
Figura 5.3: Formulario para asociarse anualmente o realizar donaciones puntuales.	168
Figura 5.4: Inscripción a curso online de formación.....	168
Figura 5.5: Sesiones Nova Talks.....	169
Figura 5.6: <i>Más que una flor</i>	169
Figura 5.7: Dona Emprèn.....	170
Figura 5.8: Servicio integrado de Empleo Fundación Novaterra.....	171
Figura 5.9: Itinerario personalizado de inserción socio laboral.	171
Figura 5.10: Donaciones de empresa	172
Figura 5.11: Visión global de métricas de captación en el embudo de conversión con meta incremento de donantes.....	174
Figura 5.12: Visión global de métricas de conversión en cursos digitales al mes.....	175
Figura 5.13. Ejemplo de evolución de tendencias de las principales métricas de conversión en cursos digitales	175
Figura 5.14: Métricas visión global de conversión en eventos físicos al mes.....	177
Figura 5.15: Métricas visión global de conversión en eventos físicos con tendencia anual.	178
Figura 5.16: Métricas visión global de conversión de nuevas contrataciones de servicio integral de empleo.....	181

Figura 5.17: Métricas visión global de conversión donantes puntuales y recurrentes B2B.	182
Figura 5.18: Métricas visión global de conversión donantes en especie <i>B2B</i>	183
Figura 5.19: Métricas visión global de conversión participantes en acciones adhoc.	184
Figura 5.20: Ejemplo con valores de datos ficticios de cuadro de mando destinado a Patronato y Comisión Ejecutiva.....	187
Figura 5.21: Ejemplo con valores de datos ficticios de cuadro de mando destinado a Gerencia.	190
Figura 5.22: Ejemplo con valores de datos ficticios de cuadro de mando destinado a Dirección de marketing.....	193
Figura 5.23: Ejemplo visualización con valores de datos ficticios de cuadro de mando de análisis SEO.....	200
Figura 5.24: Ejemplo con valores de datos ficticios de cuadro de mando de análisis SEA.	203

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Objetivos Desarrollo Sostenible Fundación Novaterra.....	68
Tabla 3.1: Los cinco periodos de la web.....	73
Tabla 3.2: Diferencias entre B2B Y B2C.....	106
Tabla 3.3: Diferencias entre objetivos SMART Y OKR.....	109
Tabla 3.4: Diferencias entre KRI Y KPI.....	111
Tabla 3.5: Diferencias entre RI y PI.....	111
Tabla 3.6: Regla 10/80/10.....	111
Tabla 4.1: Resultados de búsqueda SEO vs SEA.....	142
Tabla 4.2: Características principales, ventajas y desventajas en los diferentes tipos de estrategia.	160
Tabla 4.3: Características principales, ventajas y desventajas en los diferentes tipos de estrategia.	162
Tabla 4.4: Matriz de benchmarking	162
Tabla 5.1: Métricas visión operativa de conversión por cada curso.	176
Tabla 5.2: Métricas visión operativa de conversión por cada evento físico.....	178
Tabla 5.3: Métricas visión estratégica de seguimiento mensual.....	179
Tabla 5.4: Métricas visión estratégica de seguimiento mensual crecimiento B2B.....	184
Tabla 5.5: Marco de métricas para patronato y comisión ejecutiva.....	185
Tabla 5.6: Marco de métricas para gerencia.....	188
Tabla 5.7: Marco de métricas para dirección de marketing sin desagregaciones.....	191

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN, PLANTEAMIENTO Y METODOLOGÍA

DE LA INVESTIGACIÓN

JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA ELEGIDO

En las últimas décadas han empezado a irrumpir con fuerza una serie de organizaciones que bajo diferente denominación (entidades sin ánimo de lucro, tercer sector, organizaciones no gubernamentales, etc.) han desempeñado un papel trascendental en la búsqueda de soluciones que contribuyan a mejorar el bienestar y la calidad de vida de un grueso volumen de la población. En esta categoría se encuentran aquellas personas consideradas vulnerables y excluidas de las dinámicas propias del sistema capitalista, por cuanto carecen de los medios y de los recursos (llámese empleo formal e ingresos suficientes) que les permitan satisfacer sus necesidades básicas y vivir dignamente (Grosso & Rincón, 2013).

Recientemente, en la crisis del Covid-19 se puso en evidencia la insoslayable amenaza para la Humanidad que suponen las recurrentes pandemias víricas. Sin embargo, no se trata de la única amenaza externa a la que se enfrenta. Los desastres naturales, como son los terremotos devastadores, las inundaciones y otras catástrofes de la naturaleza siguen siendo amenazas, crecientes en un contexto anunciado y real de cambio climático global, tal vez la principal amenaza para el ser humano. Otras graves amenazas, esta vez de origen humano, como las guerras y los conflictos armados, continúan vivas (Chaves-Ávila, 2020).

En este contexto, las entidades sin ánimo de lucro juegan un papel crucial al ofrecer ayuda y apoyo a comunidades vulnerables. Tal y como se divulgó (Del Zulia Venezuela et al., 2010) en *Espacio Abierto*, la importancia de las organizaciones del tercer sector radica en el impacto que su accionar tiene en miles de vidas que son afectadas positivamente producto de su incansable labor. Su tarea comprende, por ejemplo, la preocupación permanente por apoyar y socorrer a personas desorientadas, desvalidas, huérfanas o desamparadas.

Con la pretensión de esclarecer a qué nos referimos con las organizaciones que pertenecen la economía social, en España, la Ley 5 de 2011 («Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.», 2011) define la Economía social como “el conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4 (de la misma Ley), persiguen bien

el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos” (art. 2º). La misma Ley en el artículo 5 señala: “Forman parte de la economía social las cooperativas, las mutualidades, las fundaciones [...]”.

Las entidades del tercer sector son identificadas como organizaciones de la sociedad civil que tienen su origen en el medio comunitario, motivadas (Cahían, 2004) “en el ideario del bien general”. Su desarrollo se ha dado en diferentes contextos que trascienden su accionar más allá de la filantropía, la beneficencia, la asistencia y la caridad, convirtiéndose en organizaciones con un alto nivel de protagonismo y trayectoria en diferentes ámbitos asociados especialmente a temáticas sociales, ambientales, comunitarias y políticas.

Tal y como explica Grosso (2013), las entidades sin ánimo de lucro nacen por iniciativa y voluntad propia de quienes quieran asociarse libremente, en este caso, para desarrollar actividades y prestar servicios de beneficio social a favor de terceros, con fines altruistas, humanitarios y orientados hacia cierto grupo de personas o comunidades que demandan dichos servicios. Se constituyen como personas jurídicas que pueden ejercer derechos y contraer obligaciones y responsabilidades, y ser representadas judicial y extrajudicialmente.

Estas asumen diferentes nombres: fundaciones, asociaciones, corporaciones y entidades del sector solidario.

Una fundación [...] es una persona jurídica sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuyo objetivo es propender el bienestar común, bien sea a un sector determinado de la sociedad o a toda la población en general. La fundación surge de la destinación que haga su fundador o fundadores, de unos bienes preexistentes para la realización de unas actividades que, según su sentir, puedan generar bienestar social (Gaitán, 2007).

El papel que desempeñan las organizaciones sin ánimo de lucro en la sociedad es fundamental, dado que aborda una variedad de necesidades y desafíos sociales, que contribuyen al bienestar general y al progreso social. Por lo tanto, necesitan destacarse para amplificar su impacto y generar conciencia sobre los problemas que abordan y las soluciones que ofrecen. Al aumentar su visibilidad, estas organizaciones pueden atraer más apoyo, ya sea en forma de donaciones, voluntariado o colaboraciones, lo que les permite expandir su alcance y continuar su importante labor en beneficio de la sociedad.

El análisis para potenciar la visibilidad que necesitan, no solo es de medios de difusión tradicionales, sino también de digitales, en donde pondremos el foco. En la era digital, la visibilidad online se ha convertido en un componente crucial para el éxito de cualquier organización, especialmente para las organizaciones que luchan por causas sociales de inserción socio laboral de personas con dificultades de integración. Por tanto, el presente trabajo de investigación se centra en realizar un exhaustivo análisis del impacto que tienen las estrategias de marketing digital en el posicionamiento y visibilidad online de las organizaciones sin ánimo de lucro mediante la correcta lectura de las apropiadas métricas y dimensiones. Para ello se profundizará en analítica digital y analítica aumentada, dado que es esencial para las ONG porque permite una toma de decisiones más informada y estratégica, optimiza el uso de recursos limitados, facilita el seguimiento del impacto de los programas y proyectos en tiempo real, promueve la transparencia en el uso de fondos y en resultados logrados a nivel de posicionamiento, y ayuda a identificar tendencias y patrones en los datos para anticipar problemas y adaptar estrategias según las necesidades cambiantes.

Fundación Novaterra, de donde partiremos para el análisis, es una entidad que se dedica a la inserción sociolaboral de personas en situación de vulnerabilidad (Fundación Novaterra, 2023a). Dedicada a la integración de individuos en el mercado laboral a través del fomento de la empleabilidad, facilitación del contacto entre empleadores y potenciales empleados, y la generación de nuevas oportunidades de trabajo, así como el aumento de la conciencia social respecto a las circunstancias de exclusión mediante la crítica activa y la sugerencia de soluciones alternativas.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito principal del estudio es establecer un sistema adecuado de toma de decisiones basado en analítica digital para la correcta presencia, visualización y posicionamiento online en una entidad del Tercer Sector de Acción Social. Para definir claramente la finalidad de cualquier estudio, es fundamental establecer objetivos que sean alcanzables, concretos y que puedan ser medidos, de manera que su logro guíe el desarrollo y la dirección de la investigación. Siguiendo la definición y clasificación propuesta por (Fernández Riquelme, 2017) como una guía para evaluar la investigación y lograr el objetivo deseado, estos objetivos se dividen en dos niveles: generales y específicos. Por lo tanto, se establece un enfoque centrado en tres objetivos específicos para maximizar el impacto de la entidad social mediante el uso estratégico de los diferentes canales de posicionamiento y motores de búsqueda.

En primer lugar, se establecerá un marco de análisis digital basado en los objetivos principales y los resultados clave que se buscan en términos de retorno económico, con el fin de asegurar la sostenibilidad de la entidad social. Este análisis tomará como punto de partida las estrategias de marketing digital más adecuadas, alineadas con los intereses del negocio, para maximizar los resultados.

En segundo lugar, se realizará un análisis de los principales marcos de métricas utilizados por los diferentes perfiles involucrados en la toma de decisiones dentro de la organización. Este análisis estará orientado a obtener resultados tanto de personas físicas como de empresas, abarcando ambos tipos de actores clave en el proceso

En tercer lugar, se identificarán las métricas más relevantes para la selección de estrategias idóneas en captación de tráfico orgánico y de pago (para alcanzar el público objetivo adecuado), que puedan afectar directamente al rendimiento de la presencia digital de la organización.

METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

En la fase de inicio de la investigación se realizarán las preguntas de investigación oportunas, y se procederá a una revisión bibliográfica para cada uno de los apartados de la investigación.

Se han utilizado dos metodologías en el trabajo de investigación. Por un lado, se ha hecho una revisión bibliográfica consultando *Web of Science (WoS)*, base de datos que recoge las referencias de las principales publicaciones científicas de cualquier disciplina del conocimiento desde 1945. Ha sido igualmente la base del proceso de búsqueda de literatura avalada científicamente mediante artículos en revistas de impacto y consultando *Scopus*. Esta es una de las bases de datos de citas y resúmenes especializada en literatura científica. Es mantenida por Elsevier, de carácter multidisciplinar. Contiene información de más de 25000 revistas revisadas por pares de más de 5000 editoriales internacionales. Se han utilizado a los autores de mayor relevancia y prestigio de los temas investigados.

Finalmente, debido a la velocidad en la que actúa este campo de investigación, y que en algunos aspectos, las fuentes previamente mencionadas no han sido lo suficientemente adecuadas en algunos casos, se ha recurrido a webs especializadas en marketing digital. Estas fuentes utilizadas son de reconocido prestigio en el sector profesional, como son *Geeks for Geeks* o *Google Support*.

En la fase de investigación, se analizará todas las fuentes relacionadas (mencionadas anteriormente) en los campos de marketing digital, analítica web, posicionamiento orgánico y de pago, y métricas de rendimiento. Respecto a las entidades sociales, se profundizará en el análisis empresarial de este tipo de organizaciones y se profundizará en el caso concreto que observaremos.

Finalmente, en la fase de consolidación se asentarán todas las estructuras e indicadores para cada clasificación determinante en la toma de decisiones de las organizaciones, dependiendo de las necesidades y objetivos de cada uno. Este aterrizaje se llevará a cabo a nivel operativo de análisis mediante las herramientas de *Google Analytics 4* y *Google Ad Grants*.

Estructura de investigación y preguntas

En referencia a las preguntas de investigación, se ha partido de las siguientes para realizar la estructura de la investigación. Estas preguntas son las que nos permiten cubrir los objetivos planteados al inicio del trabajo.

El propósito principal del estudio es establecer un sistema adecuado de toma de decisiones basado en analítica digital para la correcta presencia, visualización y posicionamiento online en una entidad del Tercer Sector de Acción Social. De esta manera hay que señalar:

1. ¿Cuáles son los principales *frameworks* de análisis entre los requisitos de una organización y su presencia digital?
2. ¿De qué forma podemos encontrar los esquemas adecuados para entender el proceso de interacción de los usuarios/clientes con la organización desde el punto de vista del marketing digital?.
3. ¿De qué forma podemos representar las métricas e indicadores a cada perfil de mandos de la empresa para que cada necesidad pueda ser analizada y tenida en cuenta?

En referencia a los objetivos específicos en los que nos focalizaremos.

En primer lugar, nos centraremos en el análisis de los indicadores de las principales estructuras de interacción con el site desde una perspectiva omnicanal para la consecución de objetivos que ofrezcan la posibilidad de crecimiento sostenible mediante acciones de marketing digital. Se determinarán las principales métricas teniendo en cuenta:

1. ¿Cuáles son las principales métricas para hacer el seguimiento oportuno del retorno y crecimiento económico?
2. ¿Cómo se relacionan a nivel de datos los diferentes tipos de objetivos con los servicios y productos de la entidad?
3. ¿Cómo se puede profundizar en el análisis y seguimiento de cada una de las microconversiones de la organización?

En segundo lugar, se establecerá un marco de análisis digital, fundamentando en los objetivos de rendimiento y SMART¹, para cada uno de los perfiles intervinientes en los diferentes niveles de las tomas de decisiones de la entidad social.

1. ¿Cuál es la principal clasificación organizacional para el análisis de datos de tal forma que influya en la toma de decisiones?
2. ¿Qué tipo de funciones tiene cada uno de los perfiles? ¿Y cómo se relacionan con los objetivos que tienen y los datos que necesitan contemplar?
3. ¿Cuáles son los *KPI* principales que necesita analizar cada tipología de perfil?

En tercer lugar, se identificarán las estrategias más relevantes de posicionamiento en motores de búsqueda, que puedan afectar directamente a la mejora de la presencia digital de la organización. Así mismo, se determinarán los indicadores de rendimiento adecuados para cada una de ellas.

1. ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño más relevantes para las organizaciones sin fines de lucro en el contexto de los motores de búsqueda de Google?
2. ¿Cómo varían los indicadores identificados según los diferentes objetivos y áreas de interés?
3. ¿Cuál es la estructura óptima de un marco de análisis web basado en los indicadores para guiar a las entidades sociales en la evaluación y optimización de las campañas?

La investigación se inicia con la formulación de preguntas de investigación y una revisión bibliográfica exhaustiva para establecer una base teórica sólida. Utilizando herramientas de minería de datos en donde serán identificados los comportamientos de los usuarios y se determinan métricas y dimensiones relevantes. La inteligencia de marketing se aplicará para interpretar estos datos y establecer tipologías de estructuras de marketing digital.

¹ Las sigas SMART significa que son objetivos: específicos (specific), medible (measurable), alcanzable (achivable), realista (realistic), de duración limitada (Time-bound).

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

En la fase de consolidación, se asentarán estructuras basadas en los objetivos específicos de las entidades del tercer sector. Finalmente, se desarrollan los marcos prácticos y aplicables para guiar a estas entidades en la medición y mejora continua de su presencia digital. Estos marcos de trabajo proporcionan directrices claras y herramientas para implementar y evaluar estrategias digitales efectivas, asegurando que estén alineadas con los objetivos organizacionales.

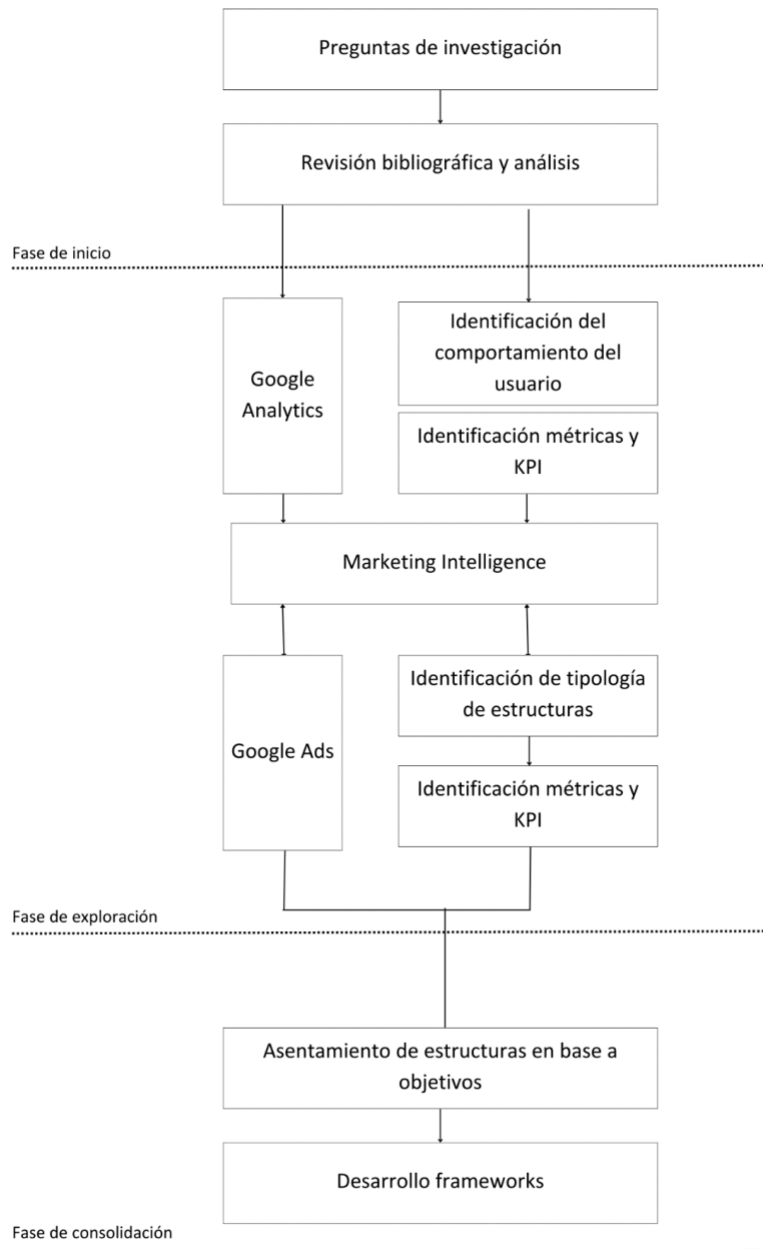


Figura 1.1: Estructura general de la investigación. Elaboración propia.

Profundizando en cada una de las fases explicadas previamente, en la investigación desarrollaremos los fundamentos teóricos, en donde se establecerán las bases conceptuales

y teóricas que sustentan el desarrollo del trabajo. Se dividirán en dos, las áreas y las técnicas o herramientas.

Respecto a las áreas trataremos la inteligencia de negocio que se enfoca en la recopilación y análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones; el marketing inteligente basado en datos y análisis para mejorar la efectividad de las campañas y la relación con los clientes, y la propia analítica digital con herramientas y técnicas para analizar el comportamiento de los usuarios en plataformas digitales y optimizar la presencia online.

Por otro lado, las técnicas que serán utilizadas serán la minería de datos utilizadas por las plataformas con los procesos para extraer información útil y patrones de grandes volúmenes de datos web, y la de procesos con la identificación de los propios del negocio para mejorar eficiencia y efectividad.

Las herramientas que serán analizadas comprenderán:

- *Google Analytics*: plataforma de análisis web que proporciona datos y estadísticas sobre el tráfico del sitio web y el comportamiento del usuario,
- *Google Ads, Google Ad Grants*: que proporciona información de las campañas de tráfico de pago,

La investigación se desarrollará con identificación de necesidades y requerimientos específicos de las entidades del tercer sector de acción social en cuanto a su presencia digital. Se definirá de forma clara los límites y el enfoque del estudio para asegurar que los objetivos sean alcanzables y específicos. Se identificará el conocimiento relevante mediante necesidades identificadas. Serán evaluadas las fuentes de información seleccionadas con el fin de producir los cuadros de mando necesarios para cada perfil organizativo en la toma de decisiones de la entidad.

Los resultados esperados del estudio serán presentados en forma de distintos marcos de análisis de marketing digital, adaptados a diferentes niveles de responsabilidad y áreas dentro de las entidades del tercer sector de acción social. En primer lugar, el marco de marketing digital para Patronato y Ejecutiva orientado a los niveles más altos de la organización, proporcionando una visión estratégica y de alto nivel de la presencia digital. En segundo, el marco de marketing digital para Gerencia con un enfoque en la implementación y supervisión de estrategias digitales. En tercer lugar, el marco de marketing digital para Dirección de Marketing y Comunicación enfocado en los

responsables de marketing y comunicación, proporcionando herramientas y estrategias específicas para mejorar la visibilidad y el impacto digital. Y finalmente, el relacionado con el desarrollo de marketing digital operativo para el personal operativo, con un enfoque práctico en la ejecución de las tácticas y actividades diarias relacionadas con la presencia digital en motores de búsqueda y consecución de objetivos.

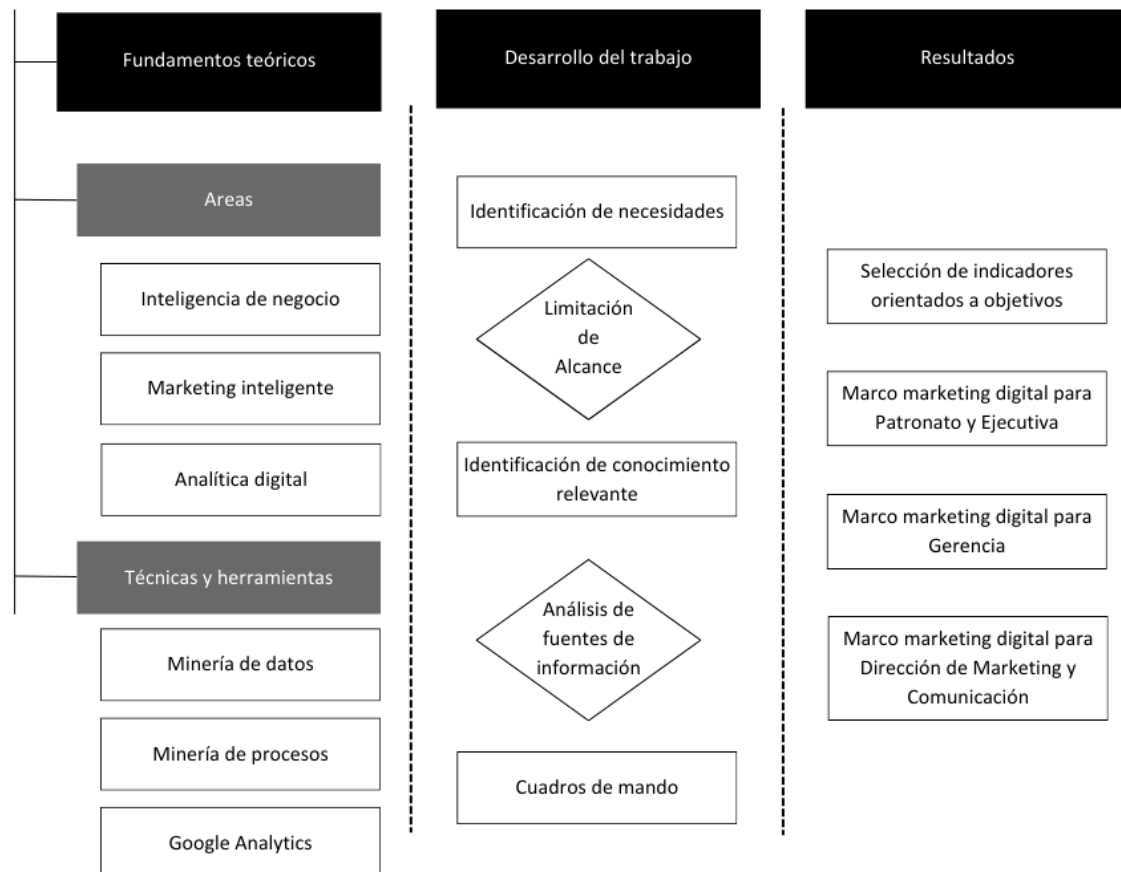


Figura 1.2: Desglose de áreas y técnicas de la investigación. Elaboración propia.

CONTENIDOS DE LA TESIS

Esta tesis se estructura en dos partes principales, la primera -que incluye los capítulos de 2 al 4- define, desde una perspectiva teórica el marco teórico de la investigación. En la segunda -capítulos 5 al 7- se aterriza la parte práctica de resultados.

El capítulo 2 se centra en las entidades del tercer sector, proporcionando una aproximación conceptual y analizando el contexto de estas organizaciones en España. Se describe la tipología de ONG en el país, destacando el caso de la Fundación Novaterra, una entidad comprometida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este capítulo establece el marco

para comprender el papel de las organizaciones sin ánimo de lucro en el ámbito social y su relevancia en la investigación.

El capítulo 3 aborda la evolución de la web y su impacto en la analítica digital. Inicia con un análisis detallado de los diferentes periodos de la *World Wide Web*, desde la web pionera (antes del año 2000) hasta la web emocional actual, pasando por la red centrada en citas e hipertexto (2000-2005), la Web 2.0 (2005-2010) y la web social (2010-2015). También se incluye una clasificación de la web basada en su funcionalidad, lo que permite entender mejor su propósito y aplicación en diferentes contextos. Además, se profundiza en el marketing estratégico inteligente, abordando conceptos como la inteligencia de negocio general y el Marketing *Intelligence*, así como el uso de bases de datos y herramientas avanzadas como la minería de procesos y la minería de datos. También se incluyen los cuadros de mando, que permiten una visualización clara de la información clave para la toma de decisiones. Profundiza en la analítica digital, cubriendo aspectos esenciales como la recopilación de datos y los métodos de seguimiento en analítica web, que permiten identificar los datos más valiosos para las organizaciones. Se explican los diferentes tipos de analítica de datos, los objetivos y resultados clave a obtener, así como las métricas de rendimiento que permiten evaluar el éxito de las estrategias digitales. Finalmente, se exploran los *frameworks* de Google Analytics y su conexión entre los usuarios con el negocio, destacando modelos importantes como el enfoque Ver-Pensar-Hacer-Cuidar de Avinash Kaushik (2015), el marco de trabajo para la analítica digital propuesto por Hausmann (2012), y el enfoque Trinity de Kaushik (2010). Concluyendo con un análisis detallado de Google Analytics y su rol en la optimización de estrategias de marketing digital.

El capítulo 4 está dedicado a la visibilidad digital, comenzando con la importancia de la presencia online para las organizaciones y marcas. A continuación, se introduce el *inbound marketing*, una estrategia que busca atraer clientes potenciales mediante contenido valioso y relevante. Uno de los pilares de la visibilidad digital es el posicionamiento natural, que se aborda en tres frentes: *SEO On-Page*, que optimiza el contenido y estructura dentro del sitio web; *SEO Off-Page*, que se centra en factores externos como enlaces entrantes; y el *SEO técnico*, que mejora el rendimiento y la accesibilidad del sitio para los motores de búsqueda. Esta sección también cubre la publicidad en motores de búsqueda, comenzando con una breve historia de los anuncios en motores de búsqueda. Se analizan las diferencias entre los resultados orgánicos y pagados en los resultados de navegación, y se incluye una explicación de la teoría de la búsqueda, destacando cómo funciona la publicidad en este contexto. Dentro de este apartado, se profundiza en Google Ads y su versión para organizaciones sin ánimo de lucro, Google Ad Grants. También se exploran las estructuras de campañas que

permiten a las empresas organizar sus esfuerzos publicitarios de manera eficiente. Por último, se trata el benchmarking, una técnica clave para realizar comparativas de rendimiento y análisis competitivo, proporcionando a las empresas una base para medir su éxito en comparación con la competencia y optimizar sus estrategias digitales.

El capítulo 5 está dedicado a los marcos de análisis digital, centrándose en cómo seleccionar y utilizar métricas de rendimiento para evaluar el retorno de los objetivos. Se profundiza en el análisis de selección de métricas, dividiéndolo en dos enfoques: el primero orientado a acciones dirigidas a personas físicas y el segundo enfocado en acciones dirigidas a empresas, lo que permite una evaluación detallada según el tipo de público objetivo. Luego, se exploran los marcos de análisis principales utilizados en la toma de decisiones a distintos niveles dentro de una organización. Se detallan los marcos de análisis específicos para Patronato y Comisión Ejecutiva, para la Gerencia y para el Director/a de Marketing, destacando cómo cada uno de estos roles utiliza diferentes métricas y herramientas para guiar sus decisiones estratégicas. Por último, se introduce el marco de análisis operativo, que se enfoca en la identificación de métricas para mejorar el posicionamiento en motores de búsqueda. Aquí se exploran tanto las métricas que optimizan la visibilidad orgánica, como las métricas de que evalúan el rendimiento de las campañas publicitarias pagadas en los motores de búsqueda.

Finalizamos la tesis con las conclusiones (capítulo 6), bibliografía consultada y material anexo. En las conclusiones del estudio se analiza el impacto que estas herramientas y marcos de análisis tienen en las entidades sociales. Las implicaciones para la comunidad científica y las prácticas de las organizaciones. Además, se destacan las limitaciones del estudio y se sugieren nuevas vías para futuras investigaciones, lo que abre la puerta a un campo de estudio en constante evolución.

ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Marketing digital: definición y alcance

El marketing es un conjunto de estrategias, principios y prácticas para analizar el comportamiento del consumidor y cumplir sus necesidades y expectativas, buscando el posicionamiento de un producto o servicio en la mente del consumidor (Shum Xie, 2019). Por ello debe tener un espíritu libre de sentir, imaginar, pensar, analizar, trazar, diseñar, crear y materializar las estrategias que permitan conquistar la mente, espíritu y corazón del consumidor (Shum Xie, 2019).

En la estrategia de marketing digital, es imprescindible tener bien definido algunos aspectos. En concreto, el *buyer persona* y el *customer journey map* son dos herramientas necesarias en el marketing digital para conocer al consumidor ideal y analizar cuáles son las acciones y contenido que ofrecer en su experiencia de consumo (Solé Moro, 2020).

El *buyer persona* se centra en el arquetipo del cliente ideal. Tras obtener información del *target* mediante el análisis de datos y técnicas de investigación, se crea una ficha para presentar los diferentes perfiles. Una vez definido, se traza su recorrido de compra, esto es el *customer journey* (Solé Moro, 2020).

El marketing digital es la aplicación de estrategias y técnicas de comercialización llevadas a cabo a través de los medios digitales (Shum Xie, 2019). Está caracterizado por el uso de dispositivos electrónicos como ordenadores, teléfonos inteligentes, tablets, smartTV y consolas de videojuegos. Utiliza la tecnología y las plataformas como sitios web, correo electrónico, aplicaciones móviles, foros, blogs, canales de televisión, radios, revistas, periódicos digitales, y redes sociales para conectar e interactuar con el cliente (Shum Xie, 2019).

El marketing digital representa un cambio drástico en cómo se realizan las búsquedas y compras de bienes y servicios a través de la publicidad, las campañas y recomendaciones de los clientes en las redes sociales. El posicionamiento de una marca se logra a través de generación de contenido, conversaciones y opiniones (Shum Xie, 2019).

Impacto del posicionamiento en buscadores

Nicholas Carroll (2010) afirma: “*SEO is the art of raising Web site (corporate or individual) to high ranking positions on the Internet, through search engines and programming, marketing or alertness or insight of the content.*”

Esta definición incluye especificaciones sobre el aumento del tráfico en un sitio web, mejorando la calidad de ese tráfico, aumentando los beneficios del mismo, o del conocimiento y el propio reconocimiento de marca. Es decir, la importancia de la posición de la web es vital para el éxito de cualquier organización que se mueve en un entorno virtual. («Search Engine Ranking: A SEO Strategy», 2013)

El ranking en los resultados de los motores de búsqueda tiene importantes repercusiones en el número de visitas, páginas visitadas y, en consecuencia, en los ingresos, teniendo en cuenta que, entre los usuarios de Internet que buscan información en la web a través de los buscadores, sólo el 25% llega a la segunda página de resultados y sólo el 25% llega a la tercera (Lara, 2014).

En este contexto es en el que debemos situar el *Search Engine Optimization (SEO)*. Se trata de la disciplina que estudia el proceso por el cual una página web obtiene y mantiene posiciones notables en las páginas de resultados naturales de los buscadores, también llamados resultados orgánicos o algorítmicos (Orense Fuentes & Rojas Orduña, 2010). Así, el posicionamiento en buscadores, posicionamiento web, optimización de motores de búsqueda es también el proceso consistente en mejorar la visibilidad de un sitio web de manera orgánica (es decir, sin realizar ningún pago).

Así, Weideman (2009) define la optimización de motores de búsqueda como: “*the process of making alterations to a Website in such a way that the Web pages become accessible to search engines with the primary objective of improving the Website’s chances of being found*”.

Este tipo de posicionamiento no se paga por aparecer como un resultado, de modo que el hecho de que una página se muestre en una búsqueda y en una posición concreta es establecido por el algoritmo del buscador, que tiene en cuenta una serie de factores que determinan el orden de los resultados. Por su parte, el *Interactive Advertising Bureau (IAB)*, (2010) define el SEO como: “la práctica de utilizar un rango de técnicas, incluidas la reescritura del código html, la edición de contenidos, la navegación en el site, campañas de enlaces y más acciones, con el fin de mejorar la posición de un website en los resultados de los buscadores para unos términos de búsqueda concretos”. Estas técnicas son diversas y cambiantes en función de la evolución de los buscadores. Por un lado, están las técnicas que implican la optimización de la página (con los llamados factores *on page*) y por otro, su socialización en internet con otras páginas (los llamados factores *off page*) con la finalidad de mejorar la posición en los resultados de los buscadores para unos términos de búsqueda concretos. Estos factores son tenidos en cuenta por los buscadores a la hora de ofrecer los resultados de una búsqueda, en lo que se denomina la *Search Engine Results Page (SERP)*.

Para componer la SERP, los buscadores se rigen por algoritmos de clasificación orgánica, que son confidenciales, complejos y dinámicos, y evolucionan para mejorar su funcionamiento de cara al usuario, y también para evitar estrategias de manipulación intencionada (Visser & Weideman, 2011) (Morato et al., 2013)

Por otro lado se encuentra el *Search Engine Advertising (SEA)*. Este es el instrumento publicitario online más popular (Abou Nabout et al., 2014). Es una forma de marketing digital enfocada a dirigir tráfico a una página web a través de anuncios pagados en buscadores (Cantor, 2017). Así se ofrece la oportunidad de alcanzar a clientes potenciales cuando se encuentran en proceso de búsqueda de información relacionada con los productos o servicios ofrecidos por la compañía. Sin *SEA*, es poco probable que los motores de búsqueda puedan respaldar su infraestructura (Jansen et al., 2009).

El principal beneficio de inversión en *SEA* es enviar más tráfico a la web de una compañía mediante un aumento de visibilidad en los resultados de los motores de búsqueda (Rashtchy et al., 2007) (Karjaluoto & Leinonen, 2009). Si bien el objetivo principal de las empresas es aumentar el tráfico web utilizando *SEA*, su objetivo final es incrementar las ventas (conversión). Las pequeñas empresas utilizan el *SEA*, además, promocionar sus marcas y productos/servicios en el mercado y aumentar la conciencia del público hacia sus negocios (Rashtchy et al., 2007) (Karjaluoto & Leinonen, 2009).

La importancia de los datos

Los datos se han convertido en uno de los activos más valiosos del siglo XXI (Cazier, 2024). De hecho, hemos llegado al punto en que a veces los datos de una empresa pueden valer más que toda la empresa, como compartió Forbes (Laney, 2020) en un informe de noticias en el que tanto *United Airlines* como *American Airlines* consiguieron préstamos multimillonarios basándose en que los prestamistas valoraban sus datos dos o tres veces más que el valor de toda su capitalización de mercado. Lo que podía suceder es que se podía comprar cualquiera de las principales aerolíneas y todos sus activos, incluidos los datos que poseían, por menos de la mitad del valor de los datos por sí solos.

Este tipo de valoración de los datos, especialmente para una empresa tradicional, habría sido inimaginable hace apenas unas décadas. El mensaje es claro. Los datos son un activo increíblemente valioso. Sin embargo, también es un activo muy amorfo. Es uno que no se puede ver y que a menudo vive en la nube, que muchos no entienden realmente y que es difícil de gestionar eficazmente para los ejecutivos, especialmente los tradicionales formados antes de la era del *Big Data* (Cazier, 2024).

Las organizaciones se han ido dando cuenta que necesitaban recopilar todos los datos en las diferentes bases de datos y reunirlos en forma de un sistema centralizado de toma de decisiones. Este fue el origen de lo que hoy conocemos como almacenes de datos. En pocas palabras, los almacenes de datos trajeron datos de múltiples fuentes, los transformaron y los pusieron a disposición de los usuarios empresariales para su análisis y toma de decisiones (Abbas Ali, 2024). A medida que los datos crecieron, también lo hicieron los requisitos de infraestructura para los almacenes de datos, hasta el punto de que ya no era económicamente viable invertir en estos gigantes. Esto dio lugar a marcos de procesamiento y almacenamiento distribuidos de escala horizontal que permitieron la recopilación y el procesamiento de datos a escalas sin precedentes.

En algún lugar entre las bases de datos relacionales y los marcos distribuidos, las organizaciones comenzaron a utilizar datos para impulsar los negocios. Las prácticas de inteligencia empresarial (*BI*) evolucionaron y se crearon varias herramientas para permitir a las empresas obtener información útil a partir de sus datos. Además, las organizaciones comenzaron a analizar grandes conjuntos de datos para identificar diferentes patrones de modo que pudieran "predecir" las necesidades comerciales y de los clientes. Si bien Internet abrió el mundo de los datos, procesar estas grandes cantidades de datos requirió una inversión significativa en términos de infraestructura informática y de almacenamiento. Esto significaba que sólo las organizaciones y los gobiernos muy grandes podían realmente aprovechar el verdadero poder de los datos. Los proveedores de nube pública como *Amazon Web Services (AWS)*, *Google Cloud Platform (GCP)*, *Azure* y *Alibaba Cloud* eliminaron las barreras de entrada para recopilar, transformar y analizar grandes conjuntos de datos. La inversión en infraestructura pasó de un modelo de *capex* (gasto de capital) a un modelo de *opex* (gasto operativo), y vimos mayores optimizaciones en los subsistemas de computación y almacenamiento. Las nuevas fuentes de datos actuales incluyen plataformas de redes sociales, datos de usuarios móviles y datos de Internet de las cosas (*IoT*), entre otras. Dado que la infraestructura está mercantilizada, cualquier organización (grande o pequeña) puede procesar grandes cantidades de información para tomar decisiones basadas en datos (Abbas Ali, 2024).

Importancia de la analítica digital

La analítica digital forma parte de las tendencias tecnológicas actuales centradas en entornos inteligentes y cosas que son cada día más inteligentes y autónomas. Todo lo inteligente conectado por la red de datos global. Tales tendencias están involucradas en la era de la cuarta revolución industrial o industria 4.0 (*4IR, Fourth Industrial Revolution*) que

surgió en Alemania en 2011 (Baygin et al., 2016) para referirse a una política económica de gobierno establecida en estrategias de alta tecnología (Mosconi, 2015), representadas por la automatización, la digitalización de procesos, el uso de tecnologías electrónicas y de la información (Sommer, 2015; Ynzunza Cortés et al., 2017).

La *4IR* se basa en el desarrollo de sistemas, Internet de las cosas (IoT) (Ma, 2011) e Internet de personas y servicios (Cooper & James, 2009; Lasi et al., 2014) junto con otras tecnologías como fabricación aditiva, impresión 3D, ingeniería inversa, *big data* y analítica, inteligencia artificial, etc., lo que generó cambios importantes no solo en la industria manufacturera sino también en el comportamiento del consumidor y en la forma de hacer negocios (Ynzunza Cortés et al., 2017).

Tal y como declara J. Cutroni (2010), dentro de las diferentes definiciones de analítica digital, entre ellas la marcada por la antigua *Web Analytics Association* (Burby & Brown, 2007), se decanta por la de (Kaushik, 2010) en donde la define como: *“The analysis of qualitative and quantitative data from your website and the competition, to drive a continual improvement of the online experience that your customers, and potential customers have, which translates into your desired outcomes (online and offline).”* Esta definición resalta como metas principales a abordar (Cutroni, 2010): medición de datos cuantitativos y cualitativos, mejora continua del site, alineación de la estrategia de medición con la comercial. Es necesario destacar estos puntos ya que son la base de parte de la investigación. Mientras que los datos cuantitativos describen lo que sucede en la web, los cualitativos describen por qué sucede.

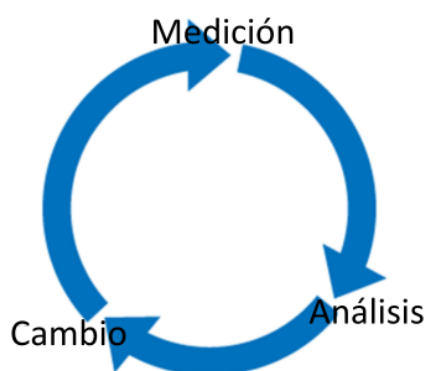


Figura 1.3: El proceso de analítica web: medición, análisis y cambio.
Fuente: Cutroni (2010). Traducción propia.

Un enfoque más alineado con el objetivo de esta investigación es el realizado por Cibrián Barredo (2018) cuando destaca en cómo transformar los datos en información relevante y

útil para la organización: “La analítica digital es la disciplina en la que se miden y analizan los datos generados por los usuarios para transformarlos en información relevante, la cual se presentará en informes útiles para que los destinatarios de esos puedan tomar decisiones y mejorar el negocio”. Todos los datos y análisis deben impulsar un proceso de mejora continua. Esta es la parte más crítica de la analítica web.

Sin embargo, a menudo resulta difícil saber cómo cambiar como resultado del análisis. Gran parte de nuestros datos nos dicen que hay un problema, pero no dicen cómo solucionarlo. Los datos, Cibrián Barredo (2018), aislados son solo números, que no te proporcionan ninguna información relevante, pero si los procesas son muy útiles. Alrededor de ellos se despliegan las ramas de la analítica digital, la medición, el análisis y el reporte.

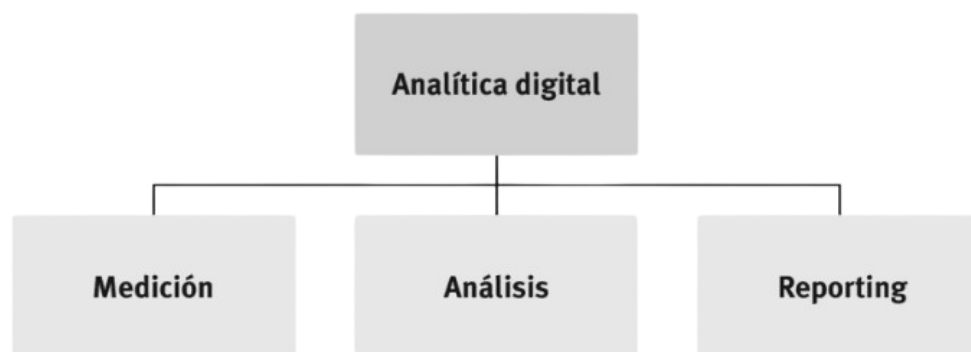


Figura 1.4: Ramas de la analítica digital
Fuente: Cibrián Barredo, I. (2018)

Los datos nos ayudan a ser objetivos y no hablar basándonos en sensaciones (Martínez Polo, 2016). Los datos (y no las opiniones) nos darán el valor de un trabajo que hayamos realizado. Si basamos el éxito de un proyecto en las opiniones, siempre prevalecerá la opinión de la persona con el nivel jerárquico más alto. Esto es lo que (Kaushik, 2006) acuñó como *Highest Paid Person Opinion (HiPPO)* en una reunión informal de Palo Alto. Si, en cambio, presentamos datos, serán estos datos quienes prevalezcan.

Para Avinash Kaushik (2010) “durante años los analistas y los responsables de marketing han tenido una perspectiva muy limitada de los datos en la web, restringiéndola únicamente a la información sobre *clickstream* (secuencia de clics). Se trata de repensar lo que significa utilizar datos en la web y ayudar a que estos permitan alcanzar los objetivos estratégicos de negocio”.

El volumen y la variedad de los datos es de tal magnitud (Gómez-Zorrilla, 2022), que elegir las métricas y los *KPI* correctos se ha convertido en todo un reto para los profesionales del

marketing digital. El exceso de datos provoca parálisis y desvía todo el proceso de toma de decisiones.

La medición consiste en la recopilación de datos asociados a la actividad de los usuarios del sitio web, aplicación móvil, o cualquier otra propiedad digital (Cibrián Barredo, 2018). El primer gran desafío es la cantidad y variedad de datos que se generan en el ecosistema digital (Gómez-Zorrilla, 2022). Si los aterrizamos en el área de impacto del marketing digital, abarcan desde el comportamiento del usuario que navega en una web, donde se recoge cada interacción en diferentes dispositivos y plataformas hasta los datos económicos, como los ingresos totales mensuales web, el valor medio del pedido, el mix de ingresos por canal o los costes de explotación.

El análisis se basa en el estudio y comprensión de los datos gracias a la segmentación de estos según diferentes criterios (Cibrián Barredo, 2018). La analítica tiene que responder a las cuatro preguntas fundamentales (Gómez-Zorrilla, 2022), que son además los cuatro tipos de modelos de análisis que se deben aplicar en el orden marcado, del 1 al 4, para ir escalando nuestra estrategia digital en la toma de decisiones sin saltarnos ningún paso.

Análisis del negocio. Modelo descriptivo

Se trabaja con los datos históricos, por ejemplo, los del último mes, un trimestre o todo un año, como el total de visitantes del sitio web, de conversiones, de ingresos o de clientes (Gómez-Zorrilla, 2022). Se trata de datos actuales y claros que pueden visualizarse de manera efectiva, muchas veces con gráficos de barras y quesitos en una hoja de cálculo. En este tipo de modelo las respuestas son más sencillas de responder. El 90 % de las empresas operan en la toma de decisiones en este modelo.

Análisis de causas. Modelo de diagnóstico

Basándonos en los datos descriptivos, se busca la causa raíz del problema para identificarlo y poder aplicar medidas correctoras (Gómez-Zorrilla, 2022). Para ello se trabaja la ausencia de ruido en el dato, es decir, se eliminan todos los datos superfluos y que no aportan valor en el análisis para centrar el diagnóstico en los objetivos marcados. Se trabaja con la información no relacionada cruzando variables.

Anticipación de resultados. Modelo predictivo

Se trata de un modelo avanzado y complejo en donde entra en juego la predicción a través de tendencias y análisis avanzados de datos históricos, usando para ello algoritmos que

ayudarán a la detección de señales predictivas (Gómez-Zorrilla, 2022). El objetivo es adelantarse a lo que el *buyer persona* vaya a hacer minimizando al máximo el sesgo de error de los modelos e hipótesis lanzados al mercado.

Acciones para la ejecución. Modelo prescriptivo

La última pregunta es dónde están peleando las grandes marcas del mercado. Se trata de responder a la pregunta: ¿cómo hago que ocurra lo que la marca quiere que suceda? En este sentido la metodología consiste en el desarrollo de acciones estratégicas basadas en modelos de testeo predictivos junto con herramientas de analíticas avanzadas y *machine learning* de alto nivel (Gómez-Zorrilla, 2022). El objetivo estriba en que el usuario se comporte como la marca ha estimado que debe hacerlo en un momento concreto donde el modelo ha aprendido y se ha entrenado dando un sesgo positivo de acción.



Figura 1.5: Tipos de análisis de datos
Fuente: Gómez-Zorrilla, J. (2022).

En el *reporting* se plasman los datos en informes útiles para la toma de decisiones (Cibrián Barredo, 2018). Los indicadores de gestión son necesarios en cualquier proceso empresarial, incluyendo el marketing digital. Si un proceso no tiene una buena monitorización es muy difícil predecir si las estrategias aplicadas se están acercando o alejando a los objetivos planificados (Shum Xie, 2019).

Los *Key Performance Indicators (KPI)* también conocidos como indicadores clave de desempeño, son aquellas variables, factores o unidades de medida que se consideran estratégicas en la empresa, y que por ende, influyen directamente en la toma de decisiones tomadas con respecto a ella (Shum Xie, 2019). A través de los *KPI* se evalúa si las estrategias aplicadas influyen de forma positiva o negativa en el *target* propuesto, con el fin de mejorar y optimizar las acciones o procesos. Tal y como clasificó Doran (1981) deben ser:

S: Específicos. El primer criterio es establecer un objetivo específico, claro, preciso y sin ambigüedades.

M: Medibles. Se enfoca en la necesidad de medir el progreso de las actividades y estrategias para alcanzar la meta.

A: Alcanzables. Se enfoca en las metas, que deben ser realistas y alcanzables. Deben permitir al equipo demostrar las capacidades, aptitudes, habilidades y destrezas.

R: Relevantes. Se enfoca en la selección de los objetivos más importantes para lograr el objetivo general de la marca.

T: Escalables en el tiempo. Está centrado en el establecimiento del tiempo de duración de la actividad.

Al igual que los *KPI*, los Resultados Clave Objetivos (*Objectives and Key Results, OKR*) se están volviendo muy populares en el campo de la gestión del desempeño hoy en día (Al Thinyan et al., 2022). Son una herramienta de gestión del desempeño para aumentar el enfoque, el compromiso, la alineación y la agilidad. Un *OKR* consta de dos partes (Maris, 2021):

- Objetivo: el “resultado” previsto que la organización, unidad o individuo busca lograr en un período corto (a menudo 90 días).
- Resultados clave: Las medidas que la organización, unidad o individuo utilizará para documentar el progreso realizado hacia el logro del objetivo.

Los principales beneficios de utilizar los *OKR* son una mayor claridad de propósito, enfoque, alineación, agilidad, compromiso, responsabilidad, transparencia y, lo más importante, alinear los resultados a corto plazo con los objetivos establecidos. Los *OKR* solo producirán los resultados previstos con un esfuerzo sostenido del equipo (Maris, 2021).

El propósito de los *OKR* es conectar los objetivos organizacionales, departamentales y personales (o de equipos pequeños) con resultados medibles mientras todos los miembros

y líderes del equipo trabajan juntos en una dirección unificada. Una gran parte de los *OKR* consiste en asegurarse de que todos en la organización sepan qué se espera de ellos en el trabajo. Son visibles para todos a medida que la organización avanza hacia la misma meta general y objetivos empresariales, de modo que todos estén al tanto de en qué están trabajando los demás (Maris, 2021). Las características clave de los *OKR* incluyen (Maris, 2021):

- Ágil: cadencia más rápida de revisión del desempeño, revisión de suposiciones y restablecimiento de objetivos y/o resultados clave, generalmente trimestralmente.
- Ambicioso: los objetivos deben ser "exagerados" y sentirse algo incómodos con la expectativa de que no se cumplan todos los *OKR* cada trimestre.
- Medibles: cada *OKR* debe ser medible y fácil de calificar con un número (Google utiliza una escala de 0 a 1,0 para calificar cada resultado clave al final de un trimestre. El "punto óptimo" para una calificación de *OKR* es 0,6 - 0,7; Si alguien obtiene consistentemente 1.0, sus *OKR* no son lo suficientemente ambiciosos. Las calificaciones bajas no deberían ser castigadas, sino que deberían verse como datos para ayudar a refinar los *OKR* del próximo trimestre).
- Transparente: deben ser visibles para todos en la organización, tanto vertical como horizontalmente, para que todos en la organización puedan ver en qué están trabajando los demás.
- Fácil de entender: el valor de un *OKR* bien establecido es articular en un lenguaje claro exactamente el resultado que se desea con qué resultado cuantificable.
- Cambio enfocado: los *OKR* centran la atención en los cambios que se deben realizar para alcanzar los objetivos clave de resultados.
- Todos los niveles organizativos: los *OKR* se pueden utilizar a nivel corporativo (Nivel 1), nivel de departamento (Nivel 2) y nivel de empleado (Nivel 3).
- Compromiso: el beneficio más importante de los *OKR* es su capacidad para generar un sentido de urgencia en torno al compromiso. Este proceso de cadencia rápida involucra la perspectiva y la creatividad de cada equipo.



Figura 1.6: Resultados Clave Objetivos.
Fuente: (Maris, 2021)

Medir el desempeño empresarial es clave para identificar la tasa de crecimiento de cada empresa. Por lo tanto, es esencial saber el estado actual de las mejoras logradas e identificar qué contribuyó u obstaculizó ese crecimiento. Sin embargo, con la existencia de numerosos *KPI* para monitorear, a las empresas les resulta de alguna manera difícil identificar cuál de estas medidas tienen el mayor impacto para impulsar el crecimiento y crear cambios positivos dentro de estas empresas. Por eso para medir lo correcto, los *KPI* y sus objetivos son tan importantes como establecer los *OKR* de la compañía.

La importancia de la analítica aumentada

La analítica aumentada es la unión de dos tecnologías: analítica e inteligencia artificial (LaPlante, 2019). La analítica es el proceso de identificar patrones en los datos. Utiliza estadísticas, investigación operativa y otras herramientas matemáticas para dar sentido a la información generada o recopilada por las organizaciones. Es especialmente útil a medida que crecen los volúmenes de datos, cuando los cálculos manuales son demasiado difíciles o complejos. En esta era de *big data*, el análisis se ha vuelto esencial para hacer de todo, desde comprender las tendencias de ventas hasta segmentar a los clientes en función de sus comportamientos en línea y predecir cuánto inventario mantener. Sí, los datos en sí son un activo tremendo, pero la analítica es lo que hace que los datos aporten valor (LaPlante, 2019).

La Inteligencia Artificial (IA) es la práctica informática de construir sistemas automatizados que sean capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana. La IA abarca una amplia gama de tecnologías, como la visión por computadora, el procesamiento en lenguaje natural (PNL) y las redes neuronales.

El aprendizaje automático es una de las tecnologías que se incluyen en el ámbito de la IA. Hace posible que los sistemas aprendan del procesamiento de datos. En otras palabras, los sistemas informáticos no necesitan ser programados específicamente por humanos para

anticipar cada escenario, aprenden y mejoran automáticamente a partir de lo que les dicen los datos y de su experiencia con esos datos, para hacer mejores predicciones o decisiones.

La razón principal por la que en marketing se adopta el aprendizaje automático y el análisis es mejorar la experiencia del cliente. Un 82% de las empresas ya utiliza el aprendizaje automático para dirigirse personalmente a los clientes, y el 64% lo utiliza para ofrecerles contenido y promociones específicos (LaPlante, 2019) .

La analítica aumentada combina la inteligencia de negocio (*business intelligence* o *BI*) con los últimos desarrollos en inteligencia artificial y aprendizaje automático. Se trata de una herramienta muy potente que nos permite avanzar en la automatización ya no solo de tareas rutinarias, sino también de decisiones estratégicas (Canals, 2023). Respecto a la capacidad de analítica aumentada menciona Garay Gallastegui (2022) que las posibilidades de analítica en base a modelos explicativos y predictivos basados en IA hacen que las capacidades analíticas del marketing se vean enormemente potenciadas.

La capacidad de clasificación de patrones en base a la identificación de las relaciones existentes entre los atributos de los objetos se puede utilizar en el ámbito digital mediante la personalización (Garay Gallastegui, 2022). Es decir, el negocio puede personalizar sus interacciones con las visitas o clientes, presentando en cada momento el contenido más apropiado con el objetivo de mejorar la conversión o el valor medio del pedido o la mejora de la experiencia de cliente. El reto reside en encontrar cómo diferentes tipos de clientes responden a diferentes contenidos, y el impacto que tiene en los objetivos de negocio. Los modelos tradicionales de personalización usan motores de reglas, cuya actualización es básicamente manual y llegan a ser extremadamente complejos cuando deben tratar con grandes cantidades de datos, lo que lleva a que no sean actualizados de manera muy frecuente. Los modelos basados en IA pueden rápidamente identificar la correlación entre los atributos de clientes y las actividades que se están analizando; navegación, atributos de los productos, preferencias, atribución de campañas..., y llegan a poder realizar una auténtica personalización con un nivel de granularidad muy elevado, no solo en base a públicos objetivos.

Los principales beneficios (LaPlante, 2019) que las empresas obtienen del análisis aumentado son:

- Toma decisiones más rápidas. La agilidad empresarial está en la mente de todos estos días. La capacidad de reaccionar con rapidez y decisión ante los cambios en los mercados volátiles es esencial. Hoy en día, con nuevos competidores que surgen

de lugares poco probables, las empresas no pueden esperar semanas o incluso días para obtener la información necesaria para la toma de decisiones tanto estratégicas como tácticas. Con el análisis aumentado, es posible obtener informes completos y fáciles de descifrar en respuesta a consultas ad hoc incluso muy sofisticadas en manos de quienes los necesitan mucho más rápidamente que con las soluciones de análisis tradicionales.

- **Mejor toma de decisiones.** No es sólo la velocidad lo que importa. En el pasado, los ejecutivos tomaban decisiones rápidas basadas únicamente en información limitada y en intuiciones, a menudo con resultados desastrosos. Con el análisis aumentado, sus decisiones pueden basarse en hechos y cifras concretas. Además, gracias a la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, se pueden procesar todos los datos disponibles, estructurados y no estructurados. El uso de todos los datos disponibles en lugar de solo subconjuntos de datos garantiza que se obtengan mejores conocimientos de los análisis resultantes y, por lo tanto, se tomen decisiones mejores, más seguras y de confianza.
- **Uso de datos democratizado.** Durante décadas se ha hablado de la democratización de los datos (ponerlos a disposición de todos los empleados que los necesiten) y de empoderar a los científicos de datos ciudadanos. La analítica aumentada finalmente lo hace posible. La IA en forma de complejos algoritmos de aprendizaje automático y PNL está ahí, bajo las sábanas, poniendo información al alcance de cualquiera que la necesite.
- **Organización basada en datos.** Al implementar análisis aumentados, los usuarios de la organización obtienen la información profunda que necesitan de los datos para tomar mejores decisiones sin necesidad de la ayuda de profesionales de datos o TI.

IMPORTANCIA DEL MARKETING DIGITAL Y LA ANALÍTICA WEB PARA UNA ENTIDAD SOCIAL

En el ámbito de las entidades sociales se aplica el marketing denominado no empresarial, de carácter no lucrativo, que se puede definir como el “conjunto de actividades de intercambio de servicios y/o ideas realizadas por instituciones y organizaciones sin ánimo de lucro, tanto públicas como privadas” (Sanz de la Tajada, 2009). Su referente es el marketing de servicios y, siguiendo a M. Santesmases (2012) cabe distinguir en su seno cuatro tipos de actividades de marketing perfectamente identificadas y diferenciadas unas de otras. Se trata del marketing de organizaciones no lucrativas, el marketing público, el marketing político, y el marketing social.

Las características más relevantes del marketing de organizaciones no lucrativas son (Sanz de la Tajada, 2009):

- a) La naturaleza de los productos, que son básicamente servicios y comportamientos sociales.
- b) Los objetivos perseguidos, que son objetivos sociales, generalmente difíciles de medir.
- c) La existencia de dos tipos de públicos destinatarios, los beneficiarios de los servicios prestados y los contribuyentes de recursos financieros.
- d) La contradicción posible entre los intereses de la institución y los de los beneficiarios.
- e) La existencia de dos formas de obtención de recursos financieros: gratuitamente (donaciones, subvenciones, impuestos, etc.) y a coste reducido (tarifas postales, matrícula de universidad, etc.).
- f) La existencia de una menor presión del mercado, con mayor control público.

El marketing social (Sanz de la Tajada, 2009) forma también parte del marketing no empresarial. Persigue un objetivo dual que se formula en los siguientes términos: por una parte, estimular o facilitar la aceptación de ideas y/o comportamientos sociales beneficiosos; y por otra parte, desincentivar o impedir ideas y/o comportamientos sociales perjudiciales. En consecuencia el objetivo básico del marketing social es originar el cambio social a fin de mejorar la calidad de vida. Con ello se persigue la concienciación, comprensión y aceptación de las ideas y causas sociales propuestas, configurándose así el marketing social como una estrategia para cambiar la conducta, es decir, una estrategia para el cambio social. El marketing social se denomina también marketing de las ideas, marketing de las causas sociales o marketing de las cuestiones públicas, aunque preferimos no emplear esta última denominación porque podría confundirse con el marketing público, que muy poco tiene que ver con el marketing social.

Kotler y Zaltman (Kotler & Zaltman, 1971) definieron el marketing social como el “uso de los principios y técnicas del marketing para hacer progresar una idea o una conducta social”; su finalidad era, pues, influir en la aceptación de las ideas sociales. Pero en (Kotler, 1982) amplía y tecnifica tal definición, concibiendo el marketing social como el “diseño, implantación y control de programas que buscan incrementar la aceptación de una idea o causa social en determinados grupos objetivo”, lo que, pone el marketing social en relación con los principales enfoques y actividades encaminados a producir cambios sociales.

Las características que definen a las ONG's se centran en dos aspectos clave (Sanz de la Tajada, 2009): a) son de una organización, lo que significa que debe disponer de una estructura organizativa perfectamente definida, aplican la técnica del *management*, debe desarrollar la gestión empresarial y administran eficientemente sus recursos; b) son no gubernamental, lo que significa que no debe estar ligada a un gobierno concreto, presuntamente no debería estar ideologizada, se ha de gestionar mediante control privado y debe contribuir a ayudar al desarrollo de los pueblos.

Teniendo en cuenta estas características, las entidades del tercer sector son organizaciones con fines de interés colectivo, que prestan servicios no lucrativos y que se financia mediante la recaudación de fondos, tanto públicos como privados.

CAPÍTULO 2. ENTIDADES DEL TERCER SECTOR

APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

El término Organización no Gubernamental (ONG), comenzó a ganar popularidad tras la Segunda Guerra Mundial con el establecimiento de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a finales de los años cuarenta. Este término ha alcanzado una amplia aceptación y se emplea para describir a entidades que trabajan de forma autónoma, llevando a cabo tareas que generalmente son competencia de los gobiernos pero que, por diversas razones, estos últimos no ejecutan o eligen no hacerlo (Grosso & Rincón, 2013). El término, aunque se popularizó en los cuarenta, estas organizaciones ya eran una realidad desde el siglo XIX.

Para la ONU (*La ONU y la sociedad civil / Naciones Unidas*, s. f.) una ONG es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin fines de lucro que se organiza a nivel local, nacional o internacional de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común.”

Las ONG forman parte del denominado Tercer Sector, en él se incluye una diversidad de entidades que tienen como característica esencial que su objetivo no es la obtención de beneficios económicos. Por ello, estas organizaciones también se identifican como Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) (Ortega et al., 2011).

Existen otras definiciones de ONG, así el Banco Mundial las define como “organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer de servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario” (Malena, 1993). Según señala Boni (2005) la OCDE las define como “Organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas” (Boni et al., 2005).

Estas características básicamente son las que definen a las organizaciones del Tercer Sector en España que se regulan por la Ley 43/2015 del tercer sector de Acción social (Ley 43/2015, de 9 de Octubre, Del Tercer Sector de Acción Social: BOE-A-2015-10922, 2015). En ella, estas organizaciones son definidas como:

Aquellas organizaciones del tercer sector de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y ejercicio de los derechos civiles, así como

de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social. (Ley 43/2015, de 9 de octubre, Del Tercer Sector de Acción Social: BOE-A-2015-10922, 2015)

Algunas de estas entidades forman parte de lo que se denomina la Economía Social. Se pueden señalar como características de estas organizaciones el que: tienen personalidad jurídica propia, no tienen ánimo de lucro, sus objetivos se centran en la inclusión social, teniendo una marcada implicación en el territorio donde actúan. Estas organizaciones tienen un importante papel en la lucha contra la pobreza y exclusión social.

En el escenario actual que nuestra sociedad está experimentando a nivel político, económico, social y laboral, la Economía Social (ES) y el Tercer Sector (TS) desempeñan un rol esencial (Gómez Álvarez, 2022). Tal y como señala Álvarez, la ES es uno de los mercados socioeconómicos más grandes a nivel global y europeo, con 2.8 millones de empresas y organizaciones en Europa, empleando a 13.6 millones de personas, lo que representa cerca del 8% del PIB europeo. Simultáneamente, el TS ha cobrado significativa relevancia, multiplicando los proyectos y actividades sociales que realiza. Este dinamismo ha impulsado un notable crecimiento en el empleo, tanto directo como indirecto, fomentando una amplia participación voluntaria y posicionándose como un crucial "agente de desarrollo social y económico".

Para conceptualizar qué se entiende por Economía Social podemos referirnos a *La Carta de principios de la Economía Social* en 2002 de la Conferencia Europea de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CEMAF), antecesora de la actual Asociación Europea de Economía Social, *Social Economy Europe* (Social Economy Europe, 2018), introduce en el acervo comunitario un conjunto de principios que permiten plasmar una realidad diferenciada de las entidades de la economía social, tales como (Ley 5/2011, de 29 de Marzo, de Economía Social : BOE-A-2011-5708, 2011):

- La primacía de la persona y del objetivo social por encima del capital.
- La adhesión voluntaria y abierta.
- El control democrático ejercido por sus miembros.
- La combinación de los intereses de los miembros y/o del interés general.
- La defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.
- La autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos.

La utilización de la mayoría de los excedentes para la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, los servicios de interés para los miembros y el interés general.

Estas organizaciones no buscan maximizar ganancias, sino asegurar su sostenibilidad a largo plazo mediante la reinversión en la generación o preservación de empleos, el desarrollo de actividades que se alineen con su misión y una distribución equitativa basada en la contribución individual de sus integrantes. Esto se realiza bajo una administración que prioriza a las personas y los fines sociales por encima del capital, promueve la participación voluntaria y sostiene principios de gobernanza democrática (Comité Económico y Social Europeo, 2019).

La economía social es parte esencial del paisaje económico y social de Europa. Según el Comité Económico y Social Europeo, en la UE hay 2,8 millones de empresas y entidades de la economía social, que emplean a 13,6 millones de personas y representan el 8% del PIB (Social Economy Europe, 2018). Constituyen la economía social una diversidad de empresas y entidades, como cooperativas, mutuas, asociaciones, fundaciones, empresas sociales o instituciones paritarias de protección social; unidas en torno a valores y características comunes (Social Economy Europe, 2018).



Figura 2.1: Organizaciones constituyentes de la Economía Social
Fuente: (Social Economy Europe, 2018)

Forman la Economía Social, empresas y entidades de todos los tamaños -desde las PYME hasta grandes empresas y corporaciones líderes en Europa- que operan en todos los sectores de actividad como: industria, agroalimentario, educación, sanidad y otros servicios sociales de interés general; banca ética y cooperativa, seguros, energías renovables, reutilización y reciclaje, distribución y consumo; vivienda, turismo, cultura y ocio, construcción, servicios profesionales, economía digital, etc.

Por su estrecha conexión con la sociedad civil y compromiso con la sociedad, la economía social ofrece soluciones innovadoras a los principales desafíos económicos, sociales y ambientales de nuestro tiempo y contribuye a la consecución de objetivos clave de la Unión Europea.



Figura 2.2: Soluciones de la Economía Social
Fuente: (Social Economy Europe, 2018)

En el ordenamiento jurídico español la ES viene regulada por la Ley de Economía Social 5/2011 de 29 de marzo. El art. 2 de esta ley define la ES como el “conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos”. Las organizaciones que forman parte de la Economía Social se fundamentan en el principio de que son las personas quienes las integran, y que las actividades que realizan deben

centrarse en valores como la solidaridad, la igualdad, la inclusión de individuos en riesgo de exclusión social, y el equilibrio entre la vida laboral y familiar.

El art. 4 de dicha ley señala como principios orientadores de estas entidades las de:

- a) Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.
- b) Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.
- c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.
- d) Independencia respecto a los poderes públicos. (Ley de Economía Social 5/2011 de 29 de marzo)

Según su art. 5.1.

...forman parte de la economía social las cooperativas, mutualidades, fundaciones y las asociaciones que lleven a cabo actividad económica, las sociedades laborales, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las cofradías de pescadores, las sociedades agrarias de transformación y las entidades singulares creadas por normas específicas que se rijan por los principios establecidos en el artículo anterior. (Ley de Economía Social 5/2011 de 29 de marzo)

En nuestro país hay una gran variedad de entidades que conforman el tercer sector con una gran diversidad estructural. Son variados sus ámbitos de actuación que van desde la producción de bienes públicos no estatales hasta la producción de bienes de mercado.

Existen al menos tres teorías que explican la presencia de estas entidades en los países (Pérez Bueno, 2014). Una de ellas, apoyada por Weisbrood (1980) donde el sector no lucrativo emerge como respuesta al fracaso tanto del mercado como del gobierno en proveer bienes colectivos, particularmente cuando no existe un consenso general para la

intervención estatal. Esta teoría propone que el tamaño del sector no lucrativo se ve influenciado principalmente por la heterogeneidad cultural, que complica el alcanzar acuerdos sobre qué bienes colectivos proveer, y por la presencia de emprendedores motivados por objetivos no lucrativos que están dispuestos a fundar organizaciones que atiendan estas necesidades insatisfechas. James (1989) añade que, aunque la demanda insatisfecha de bienes colectivos en contextos de gran heterogeneidad cultural es una condición necesaria para el surgimiento de un sector no lucrativo robusto, la existencia de estos emprendedores comprometidos es igualmente crucial para su desarrollo.

Una segunda teoría, destacada por Lester Salamon (Salamon, 1994), sostiene que la formación del sector no lucrativo está significativamente influenciada por cómo el sector público maneja el "fracaso de la acción no lucrativa" y sus limitaciones para ofrecer la variedad y magnitud de bienes colectivos demandados por la sociedad moderna. Cuando el Estado, por razones históricas u otras, opta por proporcionar servicios directamente, minimizando la función no lucrativa, el sector no lucrativo tiende a ser menor (Casado et al., 2006).

Un tercer enfoque proviene del trabajo de Streek y Schmitter (1985) subraya la importancia de las culturas organizativas distintas que se manifiestan en diferentes países y su impacto en el sector no lucrativo. Este enfoque sugiere que el desarrollo o la ausencia de un sector no lucrativo robusto en un país puede ser resultado directo de su estilo organizativo característico. Por ejemplo, la tradición jacobina en Francia ha inhibido el desarrollo de instituciones civiles fuertes fuera del ámbito estatal, mientras que el modelo social más flexible de Italia ha dificultado la creación de lazos organizativos estables, demostrando así que las culturas organizativas ofrecen una explicación propia para la configuración del sector no lucrativo, más allá de la homogeneidad o heterogeneidad social.

Se pueden señalar como características del Tercer Sector las siguientes: tienen un enfoque altruista y solidario, marcado por la ausencia de ánimo de lucro, donde cualquier beneficio generado se reinvierte en actividades de interés general. Uno de sus rasgos distintivos es la dedicación para mejorar el bienestar social o la calidad de vida, no solo de individuos sino también de grupos y comunidades. El Tercer Sector, por tanto, se orienta hacia la realización de actividades de interés general y busca la colaboración con otras entidades para maximizar el impacto positivo de sus esfuerzos. En este sentido, se resalta su compromiso social como su esencia y propósito clave.

A pesar de la complejidad para delimitar el Tercer Sector debido a su diversidad y dispersión, es indiscutible su significativa relevancia en la distribución de recursos para

satisfacer necesidades sociales, en la cohesión social, en la promoción de la participación e integración social. Tienden a identificarse como organizaciones del Tercer Sector a las asociaciones y a las fundaciones.

El 10 de enero de 2012 marcó un hito en su consolidación con la creación de la Plataforma del Tercer Sector. Esta entidad estatal sin fines de lucro fue establecida por siete organizaciones fundadoras: la Plataforma del Voluntariado de España (PVE), Plataforma de ONG de Acción Social (POAS), Red Europea de Lucha contra la pobreza y la exclusión social en España (EAPN-ES), el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI), Cruz Roja, Cáritas y ONCE. Su misión principal es representar una voz unificada en defensa de lo social, trabajar por los colectivos más vulnerables y promover la igualdad (Pérez Bueno, 2014).

Otra definición de Tercer Sector se puede ver en el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2019) que lo define como

aquel compuesto por el conjunto de iniciativas formalizadas en activo de la sociedad civil, con autonomía de gestión e independencia de carácter no lucrativo y por norma general voluntario, y que orientan su actividad a la intervención social en sentido amplio, lo cual implica que tienen por finalidad la mejora del entorno social desde campos muy variados que desarrollan su actividad en y desde un territorio en concreto. (Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2019)

Estas entidades, tal y cómo señalan García Flores y Palma Martos (2020) se nutren para su financiación de subvenciones, donaciones o patrocinios.

La Ley del Tercer Sector de Acción social (en adelante, LTSAS) o la Ley de Régimen Fiscal de Entidades Sin Fines de Lucro (en adelante, LRFESFL) nos permiten abordar una definición útil de este sector. El art. 2.2 considera entidades del Tercer Sector de Acción social a: “las asociaciones, las fundaciones, así como las federaciones o asociaciones que las integren, siempre que cumplan con lo previsto en esta Ley. Para la representación y defensa de sus intereses de una forma más eficaz, y de acuerdo con la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación, y con su normativa específica, las entidades del Tercer Sector de Acción Social podrán constituir asociaciones o federaciones que, a su vez, podrán agruparse entre sí.”

Para (Gómez Álvarez, 2022), de acuerdo a este artículo, se encontrarían las siguientes organizaciones: fundaciones, las asociaciones declaradas de utilidad pública, las

organizaciones no gubernamentales de desarrollo a que se refiere la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, siempre que tengan alguna de las formas jurídicas a que se refieren los párrafos anteriores, las delegaciones de fundaciones extranjeras inscritas en el Registro de Fundaciones, las federaciones deportivas españolas, las federaciones deportivas territoriales de ámbito autonómico integradas en aquéllas, el Comité Olímpico Español y el Comité Paralímpico Español, las federaciones y asociaciones de las entidades sin fines lucrativos a que se refieren los párrafos anteriores.

Chaves Ávila y Monzón Campos (Ávila & Campos, 2018), consideran que la relevancia social de estas organizaciones se encuentra en sus valores democráticos más que en su actividad económica. Teniendo en cuenta este punto de vista, dentro del Tercer Sector se encontrarían fundaciones, asociaciones sin ánimo de lucro, cooperativas, mutualidades y centros especiales de empleo.

De acuerdo con las características señaladas y que corresponden a las instituciones pertenecientes al Tercer Sector, podemos considerar que las ONG forman parte del mismo, destacando su papel clave en el ámbito de la acción social, la solidaridad y el desarrollo comunitario, diferenciándose así del sector público y del sector privado comercial por su enfoque en la generación de bienestar social sin buscar el lucro como objetivo principal.

Las ONG mantienen también una relación estrecha con la economía social, ya que ambas comparten el objetivo fundamental de promover el bienestar social, la inclusión y el desarrollo sostenible. Mientras que las ONG se enfocan principalmente en la provisión de servicios sociales, la defensa de derechos y la realización de proyectos con impacto social directo, la economía social abarca una amplia gama de organizaciones (como cooperativas, mutuales, asociaciones y fundaciones) que operan en diversos sectores económicos bajo principios de solidaridad, gestión democrática y reinversión de excedentes en objetivos sociales (Coraggio et al., 2016).

Tanto las ONG como las entidades de economía social fomentan una visión de la economía centrada en las personas más que en el capital, impulsando modelos de negocio que priorizan el impacto social sobre el beneficio económico. Estos principios permiten actuar ante la pobreza, la exclusión social y la desigualdad, contribuyendo al desarrollo de comunidades más resilientes y equitativas (Grosso & Rincón, 2013).

ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN ESPAÑA

En España, a diferencia de otros países europeos, el impulso de actividades educativas, sanitarias, agrarias y artesanales durante la época colonial y misionera no evolucionó hacia la cooperación internacional tras la Segunda Guerra Mundial debido a las restricciones impuestas por la dictadura franquista a partir de los años 40. Mientras que en Europa se desarrollaron mecanismos de cooperación tanto en el ámbito gubernamental como en el sector privado mediante ONG, en España este proceso fue obstaculizado por la falta de acción exterior y un entorno desfavorable para el asociacionismo (Ribera & Pinyol, 1991).

En España comenzaron a desarrollarse a partir de los años 80 y desde entonces su impacto se ha ido incrementando. Es importante recordar que hasta 1978, España se benefició de la ayuda internacional y que, hasta 1981, el Banco Mundial la categorizaba como un 'país en desarrollo de renta media' (Picas Contreras, 2006). La transición a la democracia en España marcó el comienzo de su papel como país donante en la cooperación oficial y el inicio de un diálogo entre el Gobierno y las ONG, que hasta ese momento había sido casi exclusivamente con la Cruz Roja y con las entidades de asistencia de la Iglesia.

A finales de los años 70 y principios de los 80, en España, las cuestiones de política interna predominaban sobre las internacionales, y las ONG de esta época estaban vinculadas a círculos políticos o tenían un enfoque intelectual. Con la consolidación de la democracia y el surgimiento de nuevas preocupaciones sociales, empezaron a establecerse ONG internacionales no afectadas por el contexto político nacional, como Ayuda en Acción y Paz y Cooperación. Posteriormente, surgieron ONG profesionales enfocadas en el sector sanitario, como Médicos Sin Fronteras y Médicos del Mundo, así como en otros ámbitos de actividad, evidenciando una diversificación en la naturaleza y el alcance de las ONG en España.

En la década de los 90 hubo un auge en el movimiento solidario en España. Surgieron numerosas organizaciones y se produjo una significativa movilización de voluntarios y una eficaz recaudación de fondos. Ejemplo de ello fue en el verano de 1994, cuando las ONG españolas lideraron la captación de recursos para Ruanda, reuniendo 2.840 millones de pesetas, superando las expectativas y a países tradicionalmente grandes donantes como Alemania, Bélgica, Francia e Italia. Un logro similar se repitió a finales de 1998, cuando en solo un mes se recaudaron 17.704 millones de pesetas para asistir a las víctimas del huracán Mitch.

Jesús Díaz de La Hoz explica en Radiografía del tercer sector (“Radiografía Del Tercer Sector Social España: Retos y Oportunidades En Entorno Cambiante,” 2018) en España: “El tercer sector social desempeña un papel fundamental en la cobertura de multitud de necesidades sociales de la población, en áreas de actuación donde otras organizaciones e instituciones no son capaces de llegar. La importancia del Tercer Sector Social en España se refleja en las casi 30.000 entidades que conforman el sector, en los más de siete millones de personas que son atendidas anualmente, en los 10.500 millones de euros que gestiona, o en los más de dos millones de personas, entre voluntarios y empleados, que trabajan diariamente en la lucha contra la pobreza y la exclusión social. Especialmente relevante es el rol del Tercer Sector Social en momentos de especial dificultad como, por ejemplo, en los años de crisis económica. En este periodo la actuación de las organizaciones del sector ha sido trascendental para mitigar los indeseables efectos que la crisis tuvo sobre la población”.

TIPOLOGÍAS DE ONG EN ESPAÑA

La clasificación de las ONG en España es variada. Si seguimos la clasificación establecida por Ayuda en Acción (¿Qué tipos de ONG podemos encontrar en España?, 2018) se pueden clasificar en función de dos factores: su orientación y su ámbito de influencia.

- Por su orientación se organizan en función de cuáles son sus acciones, encontrando cuatro grandes categorías: las de caridad o beneficencia, las participativas, las de defensa y las de servicios.
- Por su área de acción: en ella se encuentran las de carácter comunitario que se encuentran vinculadas a una comunidad específica como podría ser una asociación vecinal o un club de deportes; las ONG de ciudadanos, que tienen un alcance más amplio que las comunitarias; las ONG que operan a nivel nacional; y las ONG con presencia y operaciones a nivel internacional.

Acción contra el hambre (¿Cuántas ONG hay en España en 2022? Tipos y ejemplos, 2022) realiza una clasificación más detallada, organizándolas en cuatro grupos según sus definiciones. De esta manera se encontrarán:

- Según la orientación de su actividad: encontramos ONG dedicadas a la caridad. Estas se enfocan en brindar apoyo mediante la entrega de alimentos, vestimenta o medicamentos; están también aquellas ONG orientadas a servicios, comprometidas con la oferta de asistencia en áreas como la salud, la educación y la planificación familiar.

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

- Según su participación: en ellas la organización y los individuos colaboran estrechamente en la realización de proyectos, brindándose apoyo recíproco.
- Según su defensa: son las que promueven un cambio social, político o social.
- Según su ámbito de actuación: en ellas se encuentran las que son de base comunitaria, las ciudadanas, las nacionales y las internacionales.

La Fundación Lealtad (Fundación Lealtad, 2022) las clasifica en:

- Según su ámbito de actuación: De acción social, medioambientales, de cooperación al desarrollo, de ayuda humanitaria, de investigación, culturales [...].
- Según su ámbito geográfico: internacionales, nacionales, autonómicas, provinciales o locales.
- Según su forma jurídica: asociaciones, fundaciones, entidades religiosas, etc.
- Según su tamaño: muy grandes, grandes, medianas, pequeñas o muy pequeñas.

Ninguna de estas clasificaciones es estática. De hecho, son muchas las organizaciones que pueden encontrarse en varias categorías al mismo tiempo.

FUNDACIÓN NOVATERRA

La Fundación Novaterra (Fundación Novaterra, 2023a) es una organización sin ánimo de lucro con sede en Valencia, España. Su misión es la promoción e integración social de personas en situación de vulnerabilidad, principalmente a través del emprendimiento y el empleo. Desde su fundación en 1993, Fundación Novaterra ha acompañado a más de 6.000 personas en su camino hacia la inclusión social y laboral.

Fundación Novaterra surge en el contexto de la crisis económica de la década de 1990 (Portal de la Responsabilidad Social, 2022), como respuesta a la creciente necesidad de apoyo a las personas en situación de exclusión social. Su creación fue impulsada por un grupo de profesionales con experiencia en el ámbito social, educativo y empresarial.

La Fundación Novaterra es una iniciativa civil que lucha contra la pobreza y la exclusión social, apoyando a las personas más desfavorecidas por medio de su promoción e integración plena en la sociedad, a través fundamentalmente del emprendimiento y el empleo. La Fundación tiene su origen y se ubica en el Barrio de la Coma (Paterna), uno de los barrios con mayor pobreza, paro y exclusión del área metropolitana de Valencia.

El objetivo básico es mejorar la empleabilidad de las personas que acuden a Fundación Novaterra para que puedan conseguir un empleo y pasar a ser personas autónomas e independientes, dueñas de su propia vida. Para conseguirlo, la Fundación utiliza una herramienta integral, personalizada y de distintas fases, y que es el itinerario de inserción socio-laboral. Dicho itinerario contempla un diagnóstico inicial a través de una entrevista en profundidad; el diseño de un itinerario de inserción socio-laboral personalizado, y el desarrollo de acciones formativas y de capacitación. La meta es la reincorporación de la persona con garantías al mercado laboral, y mantenerse en él con sus propios medios y capacidades.

Fundación Novaterra se constituyó como fundación en el año 2004. Pero su origen se remonta diez años atrás, cuando unas cuantas decenas de personas con experiencia en acciones de inserción socio-laboral en barrios periféricos alumbraron una asociación para dar cobertura a todas a esas actividades y programas de lucha contra la marginación y la exclusión: fue la Asociación La Coma Nova Terra, fundada oficialmente en enero de 1995 (Portal de la Responsabilidad Social, 2022).

Comenzaron su trabajo centrándose sobre todo en la formación, y desde el primer momento enseñaron a trabajar haciendo trabajar propiamente a los jóvenes de la Coma. Empezaron con talleres de jardinería, en los que no sólo capacitaban a los jóvenes en esta profesión, sino que les enseñaban a mejorar, respetar y estimar su entorno, encargándoles el ajardinamiento del propio barrio. Las zonas que hoy se han convertido en jardines y zonas verdes de La Coma se deben precisamente a ellos.

En 1999 se da un paso más y Fundación Novaterra decide ampliar su estructura de manera muy novedosa, creando empresas para la inserción, empresas sociales cuya finalidad es también enseñar a trabajar trabajando, reinvertir todas las ganancias en la Fundación y la creación de más empleo. Bajo esta iniciativa nacen Port-Mail o Novaterra Catering Sostenible.

Es en el año 2004 cuando se decide convertir Fundación Novaterra en una Fundación de ámbito autonómico, que centra sus esfuerzos en la inclusión socio-laboral de las personas en situación o riesgo de exclusión social, en colaboración con otras instituciones. La Fundación nació gracias al impulso de 17 entidades y 36 personas, que desde entonces apoyan el proyecto y conforman su patronato. Entidades que trabajaban cada una de ellas con una problemática social: la pobreza, las adicciones, las mujeres víctimas de violencia de género, jóvenes, ex-reclusos, etc. y que tienen en común las dificultades de estas personas para acceder a un empleo y la necesidad de ello cuando la persona está rehabilitada para no

revertir el proceso rehabilitador. Con esta finalidad crearon de manera conjunta Fundación Novaterra: para mejorar la empleabilidad de las personas y empoderarles para una vida autónoma.

Las principales áreas de actuación de Fundación Novaterra son:

- **Emprendimiento:** fomenta la creación de empresas por parte de personas en situación de vulnerabilidad, a través de formación, asesoramiento y financiación.
- **Empleo:** facilita la inserción laboral de personas desempleadas o con dificultades para encontrar trabajo, mediante formación, intermediación laboral y programas de apoyo.
- **Formación:** imparte cursos y talleres para el desarrollo personal y profesional de las personas participantes en sus programas.
- **Sensibilización:** promueve la sensibilización social sobre la pobreza y la exclusión social, a través de campañas, jornadas y actividades de formación.

Estas áreas de actuación se desglosarán dependiendo de los objetivos determinados en el artículo 7 de sus Estatutos (Fundación Novaterra, 2019):

1. Atender necesidades de formación general humana y profesional, a través de acciones e itinerarios de inserción socio-laboral, de personas social y culturalmente desfavorecidas.
2. Contribuir a desarrollar y consolidar el tejido social favoreciendo la comunicación y la colaboración entre personas e instituciones.
3. Promover el estudio y la reflexión sobre la realidad social, como medio para que su conocimiento y análisis oriente mejor la acción que tiene que cambiar la realidad.
4. Contribuir a desarrollar la conciencia de la sociedad civil y de los poderes públicos acerca de la necesidad de que existan medidas y actuaciones contra situaciones de marginación y exclusión.
5. Colaborar en la creación y difusión de una imagen positiva, ante la opinión pública, de las personas que están en proceso de promoción y desarrollo.
6. Difundir, en los proyectos que la Fundación lleve a cabo, la toma de conciencia de la necesidad de solidarizarse, de hecho, con entidades, proyectos y personas del Tercer Mundo.
7. Fomentar, prestar apoyo económico y jurídico al nacimiento, desarrollo y consolidación de empresas de marcado interés social, en las que el trabajo ayude a la dignificación de las personas.

8. Promover y patrocinar el desarrollo del espíritu emprendedor hacia ese tipo de empresas y proyectos.
9. Acopiar y aplicar recursos humanos y materiales para hacer viables las actividades anteriores.
10. Impartir formación a instituciones, empresas y distintos sectores sociales que favorezca prácticas de integración sociolaboral.

Corresponderá al Patronato de la Fundación determinar el modo en que se deberán cumplir los objetivos enumerados en este artículo, así como evaluar la conveniencia o no de determinadas actuaciones para los fines de la Fundación.

Tal y como menciona el 3 de sus estatutos (Fundación Novaterra, 2019), la fundación se regirá por la voluntad de las personas fundadoras, por los Estatutos y normas que en interpretación de los mismos establezca el Patronato, y en todo caso, por las disposiciones legales vigentes, tanto de la Administración del Estado como de la Generalidad Valenciana.

El gobierno de la Fundación corresponde a dos órganos, reflejados en el artículo 10 de los mencionados Estatutos (Fundación Novaterra, 2019): el Patronato, la Comisión Ejecutiva.

El Patronato es el órgano de gobierno, representación y administración de la Fundación que ejecutará las funciones que le corresponden con sujeción a lo dispuesto en el ordenamiento jurídico y en los presentes estatutos y sin perjuicio de las facultades que las disposiciones vigentes atribuyen para el ejercicio del protectorado a los órganos correspondientes de la Generalitat Valenciana. Tal y como especifica en el artículo 15 del mismo, estará compuesto por un/a Presidente/a, un/a Vicepresidente/a y un/a Tesorero/a. Además, el Patronato designará un/a Secretario/a, que podrá tener o no la condición de patrono.

La Comisión Ejecutiva es el órgano al que corresponde la gestión ordinaria y del día a día de la Fundación.

En el artículo 16 se establece como funciones del/la presidente/a la de ostentar la representación de la Fundación ante toda clase de personas, autoridades y entidades públicas y privadas; convocará las reuniones ordinarias y extraordinarias del Patronato y fijará el orden del día, las presidirá, dirigirá sus debates y en su caso ejecutará los acuerdos, pudiendo para ello realizar toda clase de actos y firmar aquellos documentos necesarios a tal fin.

Igualmente presidirá la Comisión Ejecutiva en la que ostentará las mismas funciones de organización que en el Patronato y propondrá, para que sea en su caso acordado por el Patronato, los patronos que deban componer tal Comisión.

Respecto a las atribuciones relacionadas con el/la Vicepresidente/a están definidas en el artículo 17 donde se menciona que sustituirá al/la presidente/a en caso de ausencia o enfermedad de éste/a, asumiendo sus funciones. Igualmente asumirá, de manera habitual, las competencias que el/la presidente/a le delegue de forma expresa.

Son funciones del/la tesorero/a (artículo 18) la custodia y control de los recursos de la Fundación, así como la elaboración del presupuesto, el balance y la liquidación anual de cuentas, a fin de someterlos a la aprobación de la Junta de Patronos. Llevará un libro de caja. Firmará los recibos y documentos de tesorería. Aprobará, visará y pagará las facturas que corresponda abonar a la Fundación. Todas estas funciones podrán ser delegadas en el/la gerente de la Fundación.

Son funciones del/la secretario/a (artículo 19) la custodia de toda la documentación perteneciente a la Fundación, levantar las actas correspondientes a las reuniones del Patronato, expedir las certificaciones e informes que sean necesarios y todas aquellas que expresamente se deleguen. Si no tuviese la condición de patrono, tendrá voz pero no voto en las reuniones a las que asista.

La gestión ordinaria y administrativa de la Fundación, podrá ser encomendada a un/a gerente (artículo 20) que será designada/o por la Comisión Ejecutiva. Dicho cargo, que dependerá orgánicamente de la Comisión Ejecutiva, tendrá delegadas mediante apoderamiento las facultades necesarias para el desarrollo de sus actividades.

El/la gerente asistirá con voz, pero sin voto a las sesiones de la Comisión Ejecutiva y del Patronato, salvo que además ostente la condición de patrono, en cuyo caso también tendrá derecho a voto.

Corresponderán al/la gerente las facultades que el Patronato le confiera mediante escritura de poder general o especial, que en ningún caso incluirá las materias que nos son susceptibles de delegación ni apoderamiento de conformidad con el artículo 15 de la Ley 8/1998 de Fundaciones de la Comunidad Valenciana.

La Fundación podrá constituir internamente un órgano de carácter consultivo, al que se denominará Consejo de Gobierno, y que tendrá como función primordial aportar a la

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

Comisión Ejecutiva sus conocimientos y experiencias para el mejor desarrollo de las actividades de la Fundación.

Igualmente la Fundación podrá promover la vinculación de personas voluntarias, socias, colaboradoras y simpatizantes mediante actividades de información, animación, colaboración, difusión. La denominación de este nivel de participación será “Amics/Amigues Fundación Novaterra”.

El organigrama de la Fundación es el siguiente:



Figura 2.3: Organigrama Fundación Novaterra
Fuente: (Fundación Novaterra, 2022)

Corresponde al Patronato (artículo 21) cumplir los fines fundacionales y administrar los bienes y derechos que integran el patrimonio de la Fundación, manteniendo plenamente el rendimiento y utilidad de estos.

Con independencia de las funciones que le otorgan los presentes Estatutos, y sin perjuicio de solicitar las preceptivas autorizaciones al Protectorado, a título meramente enunciativo y no limitativo, serán facultades del Patronato:

a) Representar a la Fundación en todos los asuntos, expedientes y actos de cualquier naturaleza que sean ante la administración del Estado, Organismos Autonómicos, Corporaciones Públicas de todo orden, Juzgado y Tribunales, funcionarios, personas físicas o jurídica, públicas o privadas; en todas las instancias y jurisdicciones; ejercitando toda clase de acciones, excepciones y recursos, incluso el de casación; otorgando poderes de representación procesal, con o sin facultad de sustituir.

b) Gestionar la Fundación en todos sus aspectos sociales, incluido el laboral; suscribir contratos de trabajo en todas sus modalidades; comparecer por sí o mediante profesional adecuado, ante el servicio de mediación, arbitraje y conciliación y los Juzgados de lo Social, en cualquier asunto que concierna a las relaciones laborales.

c) Constituir, modificar en cualquier forma, extinguir y cancelar toda clase de actos y contratos de adquisición, enajenación y gravamen, compraventas, permutas, cesiones en pago y para pago, tanteos, retractos y opciones, arrendamientos, incluso arrendamientos financieros, si bien en este caso, únicamente como arrendatario; prendas, hipotecas, anticresis y otros derechos de garantía, reales o personales; usufructos, servidumbres y demás derechos reales limitativos del dominio, y en especial aceptar las donaciones, herencias y legados a favor de la Fundación a beneficio de inventario.

d) Practicar todo tipo de modificaciones hipotecarias de fincas y ejercitar los derechos que a la persona propietaria confieren la legislación civil y la urbanística.

e) Celebrar, modificar y extinguir contratos de suministros de servicios; seguros, publicidad y transporte.

f) Ejercitar y cumplir toda clase de derechos y obligaciones; reconocer y pagar deudas; cobrar cuanto se adeude a la Fundación cualquiera que sea la naturaleza de la persona o entidad deudora; transigir toda clase de cuestiones; someterlas a arbitraje de derecho o de equidad; instar y contestar actas y requerimientos.

g) Tomar dinero a préstamo; abrir, en cualquier establecimiento de crédito, seguir, disponer y cancelar cuentas corrientes a la vista, de ahorro, a plazo o de crédito; firmar recibos, resguardos, reintegros, órdenes y demás documentos de uso bancario.

Constituir, modificar y retirar depósitos y cobrar rentas de valores.

h) Librar, descontar, aceptar, endosar, cobrar, pagar y protestar letras de cambio y demás documentos de giro.

i) Decidir la realización de actividades y su adecuación a los fines fundacionales.

j) Otorgar poderes a terceros y revocarlos; confiándoles alguna o algunas de sus facultades. En ningún caso podrán ser objeto del poder las facultades que la normativa vigente prohíbe delegar.

La Comisión Ejecutiva está descrita en el artículo 26, en donde se establece que Comisión Ejecutiva está formada por las personas patronos que a propuesta del/la Presidente/a designe el Patronato.

Necesariamente serán miembros de la Comisión Ejecutiva:

a) El/la presidente/a del Patronato, que ostentará el cargo de presidente/a de la Comisión Ejecutiva.

b) Las personas patronos que ostenten los cargos de vicepresidente/a y tesorero/a, así como el gerente de la fundación. Los miembros de la Comisión Ejecutiva designarán a la persona que ocupe el cargo de secretario/a de la Comisión Ejecutiva.

La Comisión Ejecutiva deberá estar integrada por un mínimo de cuatro personas (presidente/a, vicepresidente/a, tesorero/a, secretario/a), al menos tres de ellas patronos, siendo nombradas y cesadas por el Patronato a propuesta del/la presidente/a.

El cargo de miembro de la Comisión Ejecutiva, sin perjuicio del carácter indefinido de la condición de patrono, tendrá una duración de cuatro (4) años, pudiendo ser reelegido por sucesivos periodos de igual duración.

Si se produjese alguna vacante en la Comisión Ejecutiva, esta se proveerá por designación del Patronato siguiente a tal circunstancia. Las personas que fueran designadas en este supuesto para sustituir a aquellas que no hubieran agotado el término de su mandato, ocuparán los cargos durante el tiempo legal que faltase a los sustituidos, pero podrán ser reelegidos en la renovación ordinaria de cargos.

La Comisión Ejecutiva habrá de reunirse para preparar las sesiones del Patronato y cuantas veces lo estime conveniente el/la presidente/a, o lo solicite un tercio de sus componentes, y en todo caso una vez cada trimestre para atender a la gestión de la Fundación.

Son aplicables a la Comisión Ejecutiva las reglas contenidas en los artículos 15 y 22 de los presentes Estatutos. Las personas miembros de la Comisión podrán hacerse representar en las reuniones por medio de otra persona miembro de la Comisión. El poder deberá conferirse por escrito y con carácter especial para cada reunión de la Comisión Ejecutiva. La representación es siempre revocable, la asistencia personal a la Comisión del/la representado/a tendrá valor de revocación.

Corresponde a la Comisión Ejecutiva:

- a) La preparación de los asuntos a tratar en el Patronato y en el Consejo de Gobierno.
- b) La aprobación, con carácter previo, y la presentación al Patronato, de los planes estratégicos, proyectos de empresas, presupuestos, liquidaciones, y demás documentación legal que sea necesaria, así como la formulación de las cuentas anuales para su aprobación por el patronato.
- c) La proposición de las modificaciones estatutarias.
- d) La proposición al Patronato de la persona que deba ocupar el cargo de presidente/a de la Fundación, a partir de las que se postulen para ello.
- e) El nombramiento y cese del/la gerente de la Fundación.
- f) Actos de gestión ordinaria de la actividad de la Fundación, con sujeción en su caso a los acuerdos adoptados por el Patronato.
- g) Actos de administración, disposición y gravamen que no requieran comunicación o autorización del Protectorado.
- h) Cuantas otras recogen los presentes estatutos o le delegue expresamente el Patronato, excepto las que la legislación establece como indelegables.

También le compete la representación así como el gobierno y administración efectivos de la Fundación, tanto para ejecutar los acuerdos del Patronato, como para adoptar decisiones y ejecutarlas, en relación con las facultades que se le hayan delegado.

La Comisión Ejecutiva informará semestralmente al Patronato de la gestión realizada, sin perjuicio de atender a la solicitud de información que sobre cualquier asunto pueda el Patronato requerir.

El/la presidente/a y secretario/a de la Comisión Ejecutiva ostentarán respecto a dicho órgano, las facultades que se recogen en los artículos 16 y 19 de estos Estatutos.

Lo más importante de los resultados de Fundación Novaterra son las personas que pasan por la entidad y transforman sus vidas (Portal de la Responsabilidad Social, 2022). Desde 1995 más de 3.000 personas han pasado por su servicio de intermediación laboral.

El Plan de Actividades de Fundación Novaterra en 2023 ha estado fundamentado en las siguientes líneas (Fundación Novaterra, 2023b):

Actividad 1 – Orientación e intermediación laboral

Integrada dentro del sector de integración sociolaboral. Incluye la atención a las necesidades de personas en situación de dificultad social, formando y asesorando de forma general y profesional tanto mediante servicios generales (mesa de ofertas, apoyo en búsqueda de empleo, elaboración de currículos, orientación formativo-laboral, acciones formativas grupales, simulaciones de entrevistas...) como mediante acciones e itinerarios de inserción sociolaboral personalizados.

Consta de un servicio de acogida, formación e intermediación laboral, así como de asesoramiento y apoyo psicosocial. Procedimiento de intermediación y seguimiento de las personas contratadas en Novaterra Catering o Novaterra Social Logistics para evaluar su desempeño, su evolución, y su paso a otra empresa.

Partiendo del proceso de acogida, selección y diagnóstico de la empleabilidad se diseñarán itinerarios personalizados que incluirán programas, planes y metodologías estructuradas orientadas a la inserción laboral y la integración social de las personas en situación o riesgo de exclusión, acompañándolas en todos estos procesos.

Objetivo: Recibir, acoger y atender a personas derivadas de entidades y servicios sociales municipales.

Indicadores:

- Número de personas derivadas.
- Número de personas recibidas en bienvenida.

Objetivo: Mejorar la empleabilidad y autonomía en el acceso al empleo, acompañando a las personas a lo largo de un itinerario de inserción sociolaboral.

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

Indicadores:

- Número de personas que realizan itinerario de inserción.
- Número de tutorías individuales realizadas.
- Número de talleres realizados.

Objetivo: Evaluar el itinerario personalizado desde la valoración inicial realizada.

Indicadores:

- Calidad de los procesos de diagnóstico validada con la valoración de las orientadoras (cuestionarios de satisfacción para las personas en itinerario).
- Evaluación de impacto (entrevista telefónica con las personas que han abandonado hace 6 meses su itinerario).

Objetivo: Analizar los procedimientos y la organización del trabajo en el equipo de orientación e intermediación

Indicadores:

- Nivel de satisfacción de las trabajadoras.
- Reducción del nivel de estrés.
- Entrevistas personales
- Encuesta clima laboral.

Objetivo: Facilitar el acceso al empleo por medio de la intermediación con empresas

Indicadores cuantitativos:

- Participantes que realizan taller de *entrevistes* o entrevista individual
Prospección empresarial: gestión de ofertas.
- Contrataciones con seguimiento y acciones de adaptación al puesto de trabajo

Indicadores cualitativos:

- Grado creciente de autonomía en los procesos de búsqueda de empleo y en el mantenimiento de este, valorando calidad, estabilidad y satisfacción del beneficiario.

Actividad 2 – Formación para el empleo

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

Integrada dentro del sector de formación no reglada. Se trata de actividades de formación específicas en las propias instalaciones que mejoren la cualificación profesional y la empleabilidad de las personas atendidas, buscando una adaptación a los itinerarios específicos diseñados.

Objetivo: realización de actividades de formación específica para el empleo.

Indicadores:

- Número de cursos y acciones formativas realizadas.

Actividad 3 – Acompañamiento al emprendimiento de mujeres

Integrada dentro del sector de integración sociolaboral. Desarrollo de itinerarios de inserción para el emprendimiento de mujeres en situación de exclusión financiera. Acompañando, formando y asesorando proyectos de emprendimiento personal. Se desarrolla esta tarea tanto en Valencia como en Alcoi y en Alzira.

Se complementa este acompañamiento y asesoramiento con la concesión de créditos en condiciones favorables para las mujeres emprendedoras de hasta 10.000 euros. Además, se desarrollan itinerarios de acompañamiento al emprendimiento, dentro de una prueba e medición de Impacto en las personas que quieren emprender y cobran una renta o ayuda, a través del proyecto *Pilotem CV*, subvención promovida por la *Conselleria d'Igualtat i Politiques Inclusives*. El convenio firmado tiene como objeto instrumentar una subvención directa para la digitalización de proyectos piloto innovadores para el desarrollo de itinerarios de inclusión social y su evaluación, con la finalidad de contribuir a la promoción de la igualdad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza en sus distintas formas, mejorando la tasa de acceso al Ingreso Mínimo Vital (IMV) e incrementando la efectividad del IMV a través de las políticas de inclusión, de acuerdo con lo previsto en el Real Decreto 938/2021, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión directa de subvenciones del Ministerio de inclusión, Seguridad Social y Migraciones en el ámbito de la inclusión social , en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (BOE-A-2021-17464, 2021).

Objetivo: Recibir, acoger y atender a personas derivadas de entidades y servicios sociales municipales.

Indicadores:

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

- Número de personas derivadas.
- Número de personas recibidas en bienvenida

Objetivo: Diseñar el itinerario de inserción que incluirá formación y asesoramiento.

Indicadores:

- Número de personas que realizan el itinerario de emprendimiento.
- Número de tutorías individuales realizadas.
- Número de talleres realizados.

Objetivo: Evaluar el itinerario personalizado desde la valoración inicial realizada.

Indicadores:

- Calidad de los procesos de diagnóstico validado con la valoración de las orientadoras (cuestionarios de satisfacción para las personas en itinerario).
- Evaluación de impacto (entrevista telefónica a quien han abandonado hace 6 meses el proyecto).

Objetivo: Analizar los procedimientos y la organización del trabajo en el equipo de emprendimiento.

Indicadores:

- Nivel de satisfacción de la plantilla y el equipo de voluntariado.
- Reducción del nivel de estrés.
- Encuesta clima laboral

Objetivo: Valorar la viabilidad de los proyectos que se plantean.

Indicadores:

- Número de proyectos empresariales que inician.
- Número de proyectos empresariales que se mantienen al cabo de un año.

Actividad 4 – Apoyo y coordinación con las empresas sociales del grupo y participación en redes.

Integrada dentro del sector de la integración sociolaboral. Fomentar, asesorar y prestar apoyo económico, de asesoramiento económico, administrativo y jurídico al desarrollo y

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

consolidación de las empresas del grupo por su marcado interés social, así como participación en la vida asociativa.

Acompañar los itinerarios de inserción de las personas contratadas en las empresas para facilitar su acceso a otras empresas una vez completado su periodo de preparación y entrenamiento.

Trabajar como colaboradores y/o asesores con los nuevos poderes públicos y otros agentes sociales y empresariales en busca de una definición de empresa social de inserción que respete el espíritu, los fines y los objetivos, y suponga Un modelo replicable que pueda generar proyectos empresariales de carácter e impacto social.

Potenciar y reforzar la presencia en Alcoy y Alzira, y las relaciones allí con entidades empresas.

Objetivo: Creación y mantenimiento de empleo entre personas en situación o riesgo de exclusión social.

Indicadores:

- Número de empleos generados por la empresa del grupo.
- Número de empleos generados a partir de nuevos emprendimientos.

Objetivo: Colaborar y asesorar a los nuevos agentes sociales y empresariales en la definición de empresa social de inserción.

Indicador:

- Reuniones y comunicaciones mantenidas.

Objetivo: Continuar potenciando el nacimiento de proyectos de emprendimiento social.

Indicador:

- Número de proyectos acompañados.

Actividad 5 – Actividades de apoyo, sensibilización y dinamización empresarial

Integrada dentro del sector de la integración sociolaboral. Estas actividades tienen como objetivo mejorar la información y sensibilización de la base social vinculada de algún modo al proyecto Fundación Novaterra, la sociedad en general y los poderes y administración

pública como medios para la transformación hacia modelos sociales inclusivos tendentes a erradicar la marginación y la exclusión, y fomentando acciones y actitudes de justicia social y lucha contra la desigualdad, así como a las empresas, a las que queremos sensibilizar hacia modelos más responsables, y la contratación de personas alejadas del mercado laboral. Se continuará la labor de visibilización en las comarcas tanto del *Alcoiá* como de la Ribera y la fidelización de la relación con el mundo empresarial, en todos los entornos de las sedes de Fundación Novaterra.

Para ello se llevarán a cabo una serie de acciones:

- Comunicación y difusión de las actividades y noticias generadas o que afecten a la Fundación y sus objetivos fundacionales. Se pretende contribuir a desarrollar y consolidar el tejido social favoreciendo el intercambio de opiniones y la colaboración entre personas e instituciones, así como crear y difundir una imagen positiva de las personas que se encuentran en proceso de promoción y desarrollo.
- Promoción del voluntariado como herramienta de acción transformadora de la sociedad que fomenta los valores de solidaridad y participación de un modo efectivo y real.
- Fortalecimiento, organización y autonomía de los comités como elemento significativo para captación de fondos que contribuyan al sostenimiento de los programas y acciones desarrollados por la Fundación.
- Fomentar la colaboración de las empresas como agentes económicos y sociales implicados y con responsabilidad. Esta colaboración puede tomar diversas formas: inserciones laborales, participación en campañas, aportaciones, compra en empresas sociales, etc.

Objetivo: Mantener y consolidar la imagen de Fundación Novaterra.

Indicadores:

- Presencia de la Fundación en los medios de comunicación.
- Memoria anual de actividades.
- Visitas a la web de la Fundación Ciclos de Talleres y Masterclass Solidarias Encuentros.
- Jomadas Participación en redes sociales.

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

Objetivo: Ampliación de la base social de socios-empresarios mediante las siguientes actuaciones: Video promocional de Fundación Novaterra Ampliar los testimonios, elemento importante de sensibilización.

Indicadores:

- Número de nuevas personas socias
- Número de nuevas empresas socias
- Índice de permanencia de personas socias/empresas ya existentes

Objetivo: Captación de fondos para sostener los programas y acciones realizados por la Fundación.

Indicadores:

- Aportaciones económicas realizadas por personas socias y colaboradores económicos.

Objetivo: Se cuidará la vinculación de los donantes con proyectos financiados difundiendo información sobre estos proyectos, su desarrollo y resultados, creación de nuevos proyectos y las visitas a los mismos.

Indicadores:

- Acciones para incrementar la base de personas socias.
- Campañas concretas de captación de personas y empresas sociales.
- Proyectos específicos presentados para la financiación por entidades.

Objetivo: Dinamización empresarial tendente a incrementar su colaboración con la Fundación Novaterra.

Indicadores:

- Mantenimiento e incremento de las empresas colaboradoras.
- Convenios de colaboración firmados con empresas.
- Celebración de encuentros con empresas que faciliten el acercamiento a Fundación Novaterra y a la colaboración en red, empresas interconectadas para la inclusión social.
- Dossier de patrocinios y empresas colaboradoras.

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

Objetivo: Promover el voluntariado.

Indicadores:

- Permanencia en activo del voluntariado.
- Acogida de nuevas personas.
- Nuevas actividades incluidas en las ofertas a posibles voluntarios.
- Fluidez de la comunicación entre el voluntariado y el personal laboral.

Objetivo: Conseguir la implicación del voluntariado en el asesoramiento y acompañamiento de la actividad de la fundación.

Indicadores:

- Autonomía en la gestión de los comités como elementos que nos proporcionan una visión complementaria al desarrollo de la actividad.

Objetivo: Proporcionar a la fundación un instrumento para hacer oír su voz crítica y de denuncia en favor de las personas que sufren las situaciones de desigualdad.

Indicadores:

- Artículos y manifiestos de denuncia y propuesta política

ACTIVIDAD DE FUNDACIÓN NOVATERRA

La entidad social lleva a cabo una amplia variedad de actividades destinadas a cumplir su misión de promover la inclusión social y laboral de personas en situación de vulnerabilidad. Estas actividades incluyen eventos, charlas, formaciones, programas académicos y la gestión de donaciones, todas diseñadas para ofrecer apoyo integral y oportunidades de desarrollo a sus beneficiarios. A continuación, se describen en detalle las principales actividades.

Eventos

Diversos eventos son organizados a lo largo del año con el objetivo de recaudar fondos, sensibilizar a la sociedad sobre sus causas y promover la inclusión social. Estos eventos incluyen cenas benéficas, subastas, galas y ferias solidarias. Además, se celebran jornadas de puertas abiertas y visitas guiadas a sus instalaciones, donde los asistentes pueden

conocer de primera mano el trabajo de la fundación y las historias de éxito de sus beneficiarios.

Talks

Las charlas o “talks” son otro componente crucial de las actividades de Fundación Novaterra. Estas charlas suelen contar con la participación de expertos en temas de inclusión social, empleo, sostenibilidad y derechos humanos. Los *talks* sirven para informar y educar a la comunidad sobre los desafíos que enfrentan las personas en situación de vulnerabilidad y las soluciones innovadoras que se están implementando. Además, proporcionan una plataforma para el intercambio de ideas y la creación de redes entre profesionales y voluntarios interesados en colaborar con la fundación.

Formaciones

La organización ofrece una amplia gama de formaciones dirigidas a mejorar la empleabilidad de sus beneficiarios. Estos programas de formación incluyen cursos de habilidades técnicas y profesionales, como informática, hostelería, limpieza industrial, y administración. También se imparten talleres de habilidades blandas, como comunicación efectiva, trabajo en equipo y gestión del tiempo. Estas formaciones están diseñadas para proporcionar a los participantes las herramientas necesarias para acceder y mantener un empleo digno.

El campus de formación es una iniciativa educativa que tiene como objetivo proporcionar formación continua y especializada a los beneficiarios. La academia ofrece programas estructurados y personalizados que abordan tanto las necesidades formativas inmediatas como el desarrollo a largo plazo de las competencias de los participantes. Los cursos están diseñados en colaboración con empresas y profesionales del sector, asegurando que el contenido sea relevante y alineado con las demandas del mercado laboral.

Donaciones

Las donaciones son una fuente vital de financiación. La fundación recibe aportaciones tanto de individuos como de empresas que desean apoyar su misión. Las donaciones pueden ser puntuales o recurrentes, y se destinan a financiar los diversos programas y actividades de la fundación. Además, la entidad social promueve campañas de crowdfunding y colabora con plataformas de donación *online* para facilitar la contribución de nuevos donantes. La fundación también cuenta con programas de donación en especie, donde las empresas y

particulares pueden donar bienes y servicios que son necesarios para las operaciones diarias de la organización.

Servicio Integrado de Empleo

El Servicio Integrado de Empleo es un recurso esencial tanto para las empresas como para los beneficiarios de la ONG. Las empresas acuden a este servicio en busca de personal para sus vacantes de empleo, confiando en la preparación y el compromiso de los candidatos formados por Fundación Novaterra. Este servicio facilita la inserción laboral de los beneficiarios y ayuda a las empresas a encontrar empleados cualificados y motivados.

Donación en Especie

Además de las donaciones monetarias, las donaciones en especie son cruciales para el funcionamiento de la entidad. Empresas de diversos sectores, especialmente del sector alimentario, pueden donar productos que no están aptos para la venta debido a pequeños desperfectos, pero que aún son utilizables. Estas donaciones en especie proporcionan recursos valiosos y representan una vía sostenible y comprometida para que las empresas gestionen sus excedentes de manera responsable.

Dona Emprèn

El programa *Dona Emprèn* es una iniciativa específica que apoya a las mujeres en el desarrollo de proyectos emprendedores. Este programa proporciona formación, asesoramiento y recursos necesarios para que las mujeres puedan iniciar y gestionar sus propios negocios. *Dona Emprèn* busca empoderar a las mujeres, especialmente a aquellas en situación de vulnerabilidad, ofreciéndoles una vía sostenible hacia la independencia económica y el desarrollo personal.

"Más que una Flor"

Una de las campañas emblemáticas es la venta de flores de Pascua solidarias bajo el lema "Más que una flor". En esta campaña, se tiene como meta distribuir 20.000 flores de Pascua, y los fondos recaudados se destinan a la lucha contra la pobreza y la exclusión social. Esta campaña no solo genera ingresos para la organización, sino que también sensibiliza a la comunidad sobre la importancia de apoyar a las personas en situación de vulnerabilidad durante las festividades.

FUNDACIÓN NOVATERRA Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

En 2015, la ONU adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, brindando a los países y sus sociedades la oportunidad de iniciar un nuevo camino para mejorar la vida de todas las personas, sin dejar a nadie atrás. La Agenda incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales estipulan que la erradicación de la pobreza debe estar acompañada de estrategias que promuevan el crecimiento económico y aborden diversas necesidades sociales, como la educación, la salud, la protección social y las oportunidades laborales, mientras se combate el cambio climático y se protege el medio ambiente (Naciones Unidas, 2018a) .

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible constituyen el plan integral para alcanzar un futuro sostenible para todos, abordando de manera interrelacionada los desafíos globales que enfrentamos cotidianamente, como la pobreza, la desigualdad, el cambio climático, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia. Es crucial cumplir con cada uno de estos objetivos para el año 2030 para asegurar que nadie quede rezagado (Naciones Unidas, 2018a).

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo

Erradicar la pobreza extrema en todo el mundo para 2030 es un objetivo central de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. La pobreza extrema, definida como vivir con menos de 2,15 dólares por día según la paridad del poder adquisitivo de 2017, había mostrado un descenso notable en décadas recientes. Sin embargo, la llegada de la COVID-19 marcó un punto crítico al revertir estos avances, con un aumento sin precedentes en el número de personas viviendo en pobreza extrema, sumando casi 90 millones más de lo previsto anteriormente (Naciones Unidas, 2018b).

Incluso antes de la pandemia, el ritmo de reducción de la pobreza estaba desacelerándose. Para finales de 2022, se estimaba que un 8,4 % de la población mundial, o hasta 670 millones de personas, podrían seguir viviendo en pobreza extrema. Este retroceso eliminó aproximadamente tres años de progreso en la lucha contra la pobreza. Si continúan las tendencias actuales, se prevé que alrededor del 7 % de la población mundial, aproximadamente 575 millones de personas, podrían seguir viviendo en pobreza extrema para 2030, con una concentración significativa en África subsahariana (Naciones Unidas, 2018b).

Un desarrollo alarmante es el resurgimiento de los niveles de hambre hasta cifras no vistas desde 2005. También es preocupante el aumento persistente de los precios de los alimentos en más países en comparación con el periodo de 2015 a 2019. Este doble desafío de pobreza y seguridad alimentaria representa una seria preocupación a nivel global (Naciones Unidas, 2018a).

Objetivo 2: Hambre cero

El objetivo 2 busca lograr un mundo libre de hambre para 2030. El problema global del hambre y la inseguridad alimentaria ha mostrado un preocupante aumento desde 2015, exacerbado por diversos factores como la pandemia, conflictos, cambio climático y profundización de desigualdades. En 2022, aproximadamente 735 millones de personas (9,2 % de la población mundial) sufrieron de hambre crónica, marcando un drástico aumento respecto a 2019, subrayando la gravedad de la situación y evidenciando una crisis en aumento (Naciones Unidas, 2015g).

Además, se estima que 2400 millones de personas enfrentaron inseguridad alimentaria moderada a grave en 2022, careciendo de acceso suficiente a alimentos. Esta cifra aumentó en 391 millones de personas en comparación con 2019, destacando la urgencia de abordar este desafío humanitario crítico mediante esfuerzos globales coordinados (Naciones Unidas, 2015g).

El persistente aumento del hambre y la inseguridad alimentaria, impulsado por una compleja interacción de factores, requiere atención inmediata. Estas condiciones no solo obstaculizan el desarrollo sostenible, sino que también atrapan a las personas en una situación de la que es difícil salir. El hambre y la malnutrición contribuyen a una menor productividad y mayor susceptibilidad a enfermedades, dificultando a las personas mejorar sus condiciones de vida. En 2022, 148 millones de niños sufrieron retraso en el crecimiento y 45 millones de niños menores de 5 años padecieron emaciación, evidenciando las devastadoras consecuencias de la inseguridad alimentaria a nivel global (Naciones Unidas, 2015g).

Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades

En los últimos años, se han alcanzado importantes avances en la mejora de la salud mundial. 146 de 200 países o regiones ya han cumplido o están en camino de lograr la meta de los ODS relacionada con la mortalidad infantil, especialmente en menores de 5 años. Además, el tratamiento efectivo contra el VIH ha reducido las muertes por sida en un 52 % desde

2010, y se ha eliminado al menos una enfermedad tropical desatendida en 47 países (Naciones Unidas, 2015k).

A pesar de estos logros, persisten desigualdades significativas en el acceso a la atención sanitaria. La pandemia de COVID-19 y otras crisis en curso han obstaculizado el progreso hacia el objetivo 3 de los ODS. La vacunación infantil ha sufrido su mayor retroceso en tres décadas, y las muertes por tuberculosis y malaria han aumentado en comparación con los niveles anteriores a la pandemia (Naciones Unidas, 2015k).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible representan un compromiso audaz para erradicar las epidemias de VIH/sida, tuberculosis, malaria y otras enfermedades transmisibles para 2030. El objetivo es alcanzar la cobertura sanitaria universal y garantizar acceso a medicamentos y vacunas seguros y asequibles para todos (Naciones Unidas, 2015k).

Para superar estos contratiempos y abordar las persistentes brechas en la atención sanitaria, es crucial incrementar la inversión en sistemas de salud que apoyen la recuperación de los países y fortalezcan su resiliencia frente a futuras amenazas para la salud (Naciones Unidas, 2015k).

Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos

La educación enfrentaba retos antes de la pandemia, pero la COVID-19 exacerbó la situación con pérdidas de aprendizaje en la mayoría de los países evaluados. Sin intervenciones adicionales, se prevé que 84 millones de niños no podrán asistir a la escuela para 2030 y unos 300 millones carecerán de habilidades básicas. Además de garantizar educación primaria y secundaria gratuita para todos antes de 2030, es crucial ofrecer acceso equitativo a formación profesional, eliminar disparidades y asegurar educación superior de calidad. La educación no solo rompe el ciclo de la pobreza y reduce desigualdades, sino que también promueve estilos de vida saludables, igualdad de género, tolerancia y sociedades pacíficas. La inversión prioritaria en educación, incluyendo gratuidad, más docentes y mejor infraestructura, es esencial (Naciones Unidas, 2015e).

Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

La igualdad de género es esencial no solo como un derecho humano fundamental, sino como un pilar fundamental para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. Aunque ha habido avances en las últimas décadas, todavía queda un largo camino por recorrer hacia la igualdad de género para 2030. Las mujeres y niñas representan la mitad de la población

mundial y de su potencial, pero persiste una marcada desigualdad que limita el progreso social. A nivel global, las mujeres ganan un 23 % menos que los hombres en promedio, y dedican considerablemente más tiempo al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado. La violencia sexual y la explotación, la carga desproporcionada de trabajo doméstico durante la pandemia, y la discriminación en roles públicos son barreras significativas. Estas desigualdades se han exacerbado durante la COVID-19, aumentando la violencia sexual y la carga de cuidados para las mujeres, quienes constituyen el 70 % del personal sanitario y social mundial. Superar desafíos como el matrimonio infantil, la protección legal deficiente, la representación desigual en puestos de liderazgo y la paridad en los parlamentos nacionales requerirá un liderazgo político fuerte, inversiones estratégicas y reformas legislativas integrales. La igualdad de género debe ser prioritaria en políticas, presupuestos e instituciones nacionales como un objetivo fundamental y transversal (Naciones Unidas, 2015h).

Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos

El acceso al agua potable, el saneamiento y la higiene es fundamental para la salud y el bienestar humanos. A pesar de algunos avances, miles de millones de personas enfrentarán la falta de estos servicios básicos para 2030 si no se aceleran significativamente los progresos. El rápido crecimiento poblacional, la urbanización y las mayores demandas de agua en sectores como la agricultura, la industria y la energía están incrementando la presión sobre los recursos hídricos. Actualmente, más de la mitad de la población mundial experimenta una grave escasez de agua durante al menos un mes al año, una situación que se espera empeore con el aumento de las temperaturas globales debido al cambio climático (Naciones Unidas, 2015a).

Para garantizar el acceso universal a agua potable segura y asequible para 2030, es crucial invertir en infraestructuras de agua y saneamiento, proteger y restaurar los ecosistemas acuáticos, y promover la educación en higiene. Mejorar el uso eficiente de los recursos hídricos también es clave para reducir la presión sobre estos recursos. Entre 2015 y 2022, hubo avances positivos: la proporción de la población mundial con acceso a servicios de agua potable gestionados de manera segura aumentó del 69 % al 73 % (Naciones Unidas, 2015a).

Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna

El Objetivo 7 busca asegurar acceso a energía limpia y asequible, esencial para el desarrollo agrícola, empresarial, comunicativo, educativo, sanitario y de transporte. Aunque el mundo avanza hacia metas de energía sostenible, lo hace demasiado despacio. Si continúa este ritmo, unos 660 millones de personas seguirán sin acceso a electricidad y casi 2000 millones seguirán dependiendo de combustibles y tecnologías contaminantes para cocinar en 2030 (Naciones Unidas, 2015f).

El acceso diario a una energía segura y asequible es crucial, pero el consumo energético sigue siendo la principal causa del cambio climático, representando cerca del 60 % de las emisiones globales de gases de efecto invernadero. La tasa mundial de acceso a la electricidad aumentó del 87 % en 2015 al 91 % en 2021 (Naciones Unidas, 2015f).

Para asegurar acceso universal a electricidad asequible para 2030, es imperativo invertir en fuentes de energía limpia como la solar, eólica y térmica. Expansión de infraestructuras y mejora tecnológica para proveer energía limpia en todos los países en desarrollo son objetivos críticos, contribuyendo tanto al desarrollo como a la conservación ambiental.

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos

El Objetivo 8 busca fomentar un crecimiento económico que sea inclusivo y sostenible, promoviendo empleo digno para todos. Sin embargo, la economía global enfrenta múltiples crisis, con proyecciones de desaceleración del crecimiento del PIB per cápita mundial en 2023. Condiciones económicas adversas están impulsando a más personas hacia el empleo informal (Naciones Unidas, 2015d).

A pesar de un aumento en la productividad laboral y una reducción global en la tasa de desempleo, es crucial continuar mejorando las oportunidades de empleo, especialmente para los jóvenes, reducir el empleo informal y abordar la desigualdad en el mercado laboral, incluida la brecha salarial de género. También se deben promover entornos de trabajo seguros, mejorar el acceso a servicios financieros y asegurar un crecimiento económico sostenido e inclusivo (Naciones Unidas, 2015d).

Tras los impactos de la pandemia de COVID-19, la tasa de desempleo mundial disminuyó significativamente en 2022, alcanzando el 5,4 % desde su pico máximo del 6,6 % en 2020, y por debajo del nivel prepandémico del 5,5 % registrado en 2019 (Naciones Unidas, 2015d).

Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación

El Objetivo 9 busca establecer infraestructuras resilientes, promover una industrialización sostenible y fomentar la innovación como pilares fundamentales para el crecimiento económico, el desarrollo social y la acción climática. En un contexto de cambios rápidos en la economía global y crecientes desigualdades, el crecimiento sostenible requiere una industrialización inclusiva y basada en la innovación, respaldada por infraestructuras robustas (Naciones Unidas, 2015i).

La industria manufacturera global, crucial para el crecimiento económico mundial, ha enfrentado desafíos persistentes debido a aranceles y tensiones comerciales, exacerbados por la pandemia de COVID-19. Esta situación ha afectado gravemente la economía mundial, con impactos significativos como alta inflación, volatilidad en los precios de la energía, interrupciones en el suministro de materias primas y una desaceleración económica global (Naciones Unidas, 2015i).

Aunque algunos países menos desarrollados de Asia han logrado avances notables, los países menos adelantados de África deben acelerar sus esfuerzos para cumplir con los objetivos para 2030. Por otro lado, las industrias de tecnología de nivel medio-alto y alto han mostrado un crecimiento sólido, destacándose como áreas clave para la innovación y el desarrollo industrial sostenible (Naciones Unidas, 2015i).

Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países

La desigualdad representa una amenaza significativa para el desarrollo social y económico a largo plazo, obstaculiza la reducción de la pobreza y socava el sentido de logro y autoestima de las personas. Aunque en muchos países los ingresos del 40 % más pobre de la población han aumentado más rápido que el promedio nacional, datos recientes, aunque preliminares, sugieren que la COVID-19 podría haber revertido esta tendencia positiva hacia la reducción de la desigualdad dentro de los países (Naciones Unidas, 2015j) .

Además, la pandemia ha resultado en el mayor incremento de la desigualdad entre países en tres décadas. Para abordar esta situación y reducir la desigualdad tanto a nivel nacional como internacional, es crucial distribuir los recursos de manera equitativa, invertir en educación y desarrollo de habilidades, implementar redes de protección social, combatir la discriminación, apoyar a los grupos marginados y promover la cooperación internacional para asegurar sistemas financieros y comerciales justos (Naciones Unidas, 2015j).

Objetivo 11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles

Apunta a hacer que las ciudades sean inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles. Las ciudades son clave para el futuro del estilo de vida global. En 2022, más de la mitad de la población mundial, alcanzando los 8000 millones de personas, vivía en zonas urbanas. Se espera que para 2050 esta cifra aumente al 70 %. Actualmente, alrededor de 1100 millones de personas viven en barrios marginales o en condiciones similares en áreas urbanas, y se prevé un incremento de 2000 millones más en los próximos 30 años (Naciones Unidas, 2015b).

Sin embargo, muchas ciudades no están preparadas para este rápido crecimiento urbano, lo que ha llevado al surgimiento de barrios marginales y condiciones precarias debido a un desarrollo insuficiente en vivienda, infraestructura y servicios. El crecimiento urbano descontrolado, la contaminación del aire y la falta de espacios públicos son problemas persistentes. Desde la adopción de los ODS en 2015, se han logrado avances significativos. Actualmente, el número de países con estrategias para reducir el riesgo de desastres ha aumentado considerablemente. A pesar de estos avances, en 2022 solo la mitad de la población urbana mundial tenía acceso al transporte público. Es crucial transformar la planificación y gestión de los espacios urbanos para lograr el desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2015b).

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

Busca promover patrones de consumo y producción sostenibles, esenciales para asegurar el sustento de las generaciones actuales y futuras. El crecimiento continuo de la población mundial está agotando nuestros recursos naturales. Si alcanzamos los 9800 millones de personas en 2050, podríamos necesitar casi tres planetas para mantener nuestros estilos de vida actuales. Para reducir nuestro consumo, es crucial cambiar nuestros hábitos y adoptar sistemas de suministro energético más sostenibles. Sin embargo, las crisis globales han visto un aumento en las subvenciones a los combustibles fósiles, que casi se duplicaron de 2020 a 2021 (Naciones Unidas, 2015c).

El desperdicio de alimentos es otra manifestación del consumo excesivo. Abordar esta pérdida es urgente y requiere políticas basadas en datos, así como inversiones en tecnología, infraestructura, educación y supervisión. A pesar de la prevalencia del hambre en muchas partes del mundo, cada año se desperdician 931 millones de toneladas de alimentos (Naciones Unidas, 2015c).

Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

El cambio climático afectará a todos de manera global. Es impulsado por actividades humanas y representa una amenaza existencial para la vida en la Tierra. Las emisiones de gases de efecto invernadero están acelerando el cambio climático, provocando eventos climáticos extremos y aumentando el nivel del mar .

Si no se controla, revertirá los avances en desarrollo y podría causar migraciones masivas y conflictos. Para limitar el calentamiento global a 1,5 °C, las emisiones deben reducirse drásticamente para 2030. Necesitamos acciones urgentes y transformadoras para alcanzar cero emisiones netas y asegurar un futuro sostenible .

Objetivo 14: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos

Se pretende conservar y usar de manera sostenible los océanos y recursos marinos, cruciales para la existencia humana y la vida en la Tierra. Los océanos cubren tres cuartas partes del planeta, contienen el 97 % del agua y representan el 99 % del espacio vital por volumen.

Son vitales para la provisión de alimentos, medicinas, biocombustibles y otros recursos, así como para mitigar la contaminación y actuar como sumideros de carbono. Sin embargo, enfrentan niveles extremos de contaminación marina, con más de 17 millones de toneladas métricas de desechos en 2021, y se espera que esta cifra aumente drásticamente para 2040, especialmente el plástico, que es altamente perjudicial.

La acidificación de los océanos, con un pH promedio actual de 8,1, un 30 % más ácido que en la época preindustrial, amenaza la vida marina y nuestra seguridad alimentaria al perturbar la cadena alimentaria. Es crucial incrementar la financiación para la investigación oceánica, intensificar los esfuerzos de conservación y abordar urgentemente el cambio climático para proteger este vital ecosistema global.

Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad

Se centra en conservar la vida de los ecosistemas terrestres. Busca proteger y restaurar estos ecosistemas, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación, revertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad. Los ecosistemas terrestres son cruciales para la vida humana, contribuyendo significativamente al PIB Mundial y teniendo un valor cultural, espiritual y económico diverso. Sin embargo,

enfrentan una crisis triple debido al cambio climático, la contaminación y la pérdida de biodiversidad.

Entre 2015 y 2019, más de 100 millones de hectáreas de tierras productivas se degradaron anualmente, afectando a 1300 millones de personas. La expansión agrícola es responsable directa del 90 % de la deforestación global, destacando la palma de aceite que representó el 7 % entre 2000 y 2018.

Es crucial intensificar los esfuerzos globales y regionales para preservar los ecosistemas forestales y sus funciones ambientales, económicas y sociales, especialmente en los países en desarrollo y en las regiones tropicales. Para ello, necesita un cambio profundo en la relación entre la humanidad y la naturaleza, reconociendo que esta última es fundamental para la vida en la Tierra.

Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas

Pretende sociedades pacíficas e inclusivas, acceso universal a la justicia y la creación de instituciones eficaces en todos los niveles. Es crucial que todas las personas vivan sin miedo a la violencia y se sientan seguras en su día a día, sin importar su origen étnico, religión u orientación sexual.

Sin embargo, los conflictos violentos actuales y emergentes en todo el mundo están obstaculizando el camino hacia la paz global y el cumplimiento del Objetivo 16. En 2022, las muertes de civiles por conflictos aumentaron en un 50 %, el más alto desde la adopción de la Agenda 2030, impulsado por la guerra en Ucrania.

La violencia armada y la inseguridad tienen efectos devastadores en el desarrollo de los países, exacerbando problemas como la violencia sexual, los delitos y la explotación, especialmente donde el Estado de derecho es débil. Proteger a los grupos vulnerables y trabajar hacia soluciones duraderas es esencial.

Para abordar estos desafíos, gobiernos, sociedad civil y comunidades deben colaborar. Fortalecer el Estado de derecho, promover los derechos humanos y combatir la corrupción son acciones fundamentales para avanzar hacia sociedades más seguras e inclusivas.

Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

El Objetivo 17 de la Agenda 2030 busca fortalecer la colaboración global para el desarrollo sostenible, asegurando la participación de todos los países, tanto desarrollados como en

desarrollo. Esto implica asociaciones sólidas entre gobiernos, sector privado y sociedad civil para garantizar que nadie quede rezagado en nuestro camino hacia el progreso. Sin embargo, los países de ingresos bajos y medios enfrentan una crisis de deuda exacerbada por la pandemia de COVID-19, lo que destaca la urgencia de aliviar la deuda y proporcionar asistencia financiera. Aunque la asistencia oficial para el desarrollo ha alcanzado niveles históricos, es crucial movilizar recursos existentes y adicionales, y que los países desarrollados cumplan sus compromisos de aumentar la ayuda oficial para el desarrollo.

Los 17 ODS de las Naciones Unidas proporcionan un marco global integral para abordar desafíos urgentes como la pobreza, la desigualdad, el cambio climático, la degradación ambiental y la promoción de la paz y la justicia. Estos objetivos no solo son una guía para los países miembros de la ONU, sino que también inspiran a Fundación Novaterra a alinear sus misiones y proyectos con estos imperativos globales. Fundación Novaterra desempeña un papel crucial al trabajar en comunidades locales para implementar iniciativas que contribuyan directamente al cumplimiento de los ODS, fortaleciendo así el impacto global hacia un desarrollo sostenible y equitativo para todos.

Área	Principio Pacto Mundial	ODS	Diagnóstico	Políticas
Derechos humanos	1. - Apoyar y respetar la protección de los DDHH.	1,2,3,4, 5,6,7,8, 10,11,16, 17	La misión de la Fundación está alineada con el apoyo y respeto de los Derechos Humanos: “La justicia y la inclusión social a través del empleo”. 1.230 personas han sido derivadas a Fundación Novaterra para ser atendidas durante el 2022, de las cuales 342 han conseguido un empleo y 290 se han formado en alguna profesión o habilidad en nuestra escuela, mejorando con ellos su empleabilidad. Por otro lado, para realizar estas acciones el bienestar de nuestro equipo es fundamental. Partimos de un buen clima laboral, de una puntuación media de más de 8,12 sobre 10.	- Manual del empleado/a
				- Convenio Colectivo Tercer Sector y Mejoras propias respecto a él
				- Definición de Valores Corporativos
	2. - No ser cómplice en la vulneración de los DDHH.	1,2,3,4, 5,6,7,8, 10,11,16, 17	No tenemos un riesgo elevado de contratar empresas que no estén enmarcadas dentro de la legislación vigente nacional en aspectos laborales como Seguridad, Prevención de Riesgos laborales, Medio Ambiente y que respete los convenios internacionales en cuestión de Derechos Humanos,	- Reglamento de Protección de Datos
				- Finalidad y valores de la entidad
				- Estatutos
				- Plan Estratégico

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

			siendo en su mayoría proveedores locales.	
Normas laborales	3. - Apoyar la libertad de afiliación y negociación colectiva.	1,3,5,8, 9,10,16, 17	Por nuestro tamaño no existe la figura de enlace sindical, recayendo la representación en cada trabajador/a.	- Manual del empleado/a
				- Convenio Colectivo Tercer Sector y Mejoras propias respecto a él
	4. - Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o bajo coacción.	1,3,5,8, 10,16,17	No existen factores de riesgo en trabajo forzoso o bajo coacción, ni trabajo infantil. Todo nuestro trabajo va dedicado a la promoción del empleo inclusivo.	- Manual del empleado/a
	5. - Apoyar la erradicación del trabajo infantil.			- Convenio Colectivo Tercer Sector y Mejoras propias respecto a él
	6. - Apoyar la abolición de prácticas discriminatorias.			- Plan de igualdad
Medio ambiente	7. - Mantener enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.	2,6,7,9,11, 12,13,14, 15,17	No existe una política formalizada, pero sí un compromiso con el medio ambiente de toda la entidad. Por nuestra actividad nuestro impacto medio ambiental no es muy elevado. Aun así, todo el equipo nos esforzamos en reducir al máximo, y compartimos ideas al respecto. Así mismo nuestras empresas sociales contribuyen a este objetivo.	Reglamento básico de buenas prácticas
	8. - Fomentar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.			
	9. - Favorecer desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.			
Anticorrupción	10. - Trabajar contra la corrupción en todas sus formas.	3,10,16,17	La transparencia es para Fundación Novaterra un valor esencial. Mantenemos informados/as a todos/as los/as trabajadores/as, personas y empresas socias y colaboradoras, voluntarias, patronato, etc. Trabajamos en red con múltiples organizaciones,	Definición de valores corporativos

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

			servimos de ejemplo a otras entidades que quieren aprender a desarrollar un proyecto como el nuestro, facilitándoles la información necesaria.	
--	--	--	--	--

Tabla 2.1: Objetivos desarrollo sostenible Fundación Novaterra.
Fuente: (Fundación Novaterra, 2024)

CAPÍTULO 3. WEB, EVOLUCIÓN Y ANALÍTICA DIGITAL

WORLD WIDE WEB

La historia de la Web se remonta a casi 50 años (Alesso, 2006). Mirando hacia atrás, podemos encontrar los primeros signos de arquitectura de red en la década de 1960. La Corporación RAND inició una investigación patrocinada por la Fuerza Aérea de los EE. UU. para determinar cómo desarrollar redes de comunicación distribuidas y robustas para el mando y control militar que pudieran sobrevivir y funcionar en caso de un ataque nuclear.

Este estudio inicial condujo al desarrollo de la Red de Agencias de Programas de Investigación Avanzada (ARPANET), una agencia del Departamento de Defensa de Estados Unidos. Además de la solidez, promovió el intercambio de supercomputadoras entre investigadores científicos de Estados Unidos. ARPANET originalmente constaba de cuatro nodos en el oeste de Estados Unidos (la Universidad de California en Los Ángeles; el SRI de Stanford, California; la Universidad de California en Santa Bárbara; y la Universidad de Utah) conectados en un sistema que se convertiría en el precursor a la Internet.

ARPANET fue un gran éxito desde el principio. Durante sus primeros años, la pequeña red se desarrolló y expandió rápidamente desde sus cuatro nodos iniciales a medida que se agregaron muchos sitios y funciones adicionales. Entre las nuevas características que se introdujeron se encuentran capacidades de software y protocolos diseñados para mejorar el intercambio y la transferencia de datos entre los investigadores en ubicaciones geográficamente dispersas. Para facilitar dichas transferencias y también para proporcionar comunicaciones asociadas, se desarrollaron protocolos de transferencia de archivos y correo electrónico.

Otra característica importante que se introdujo en el desarrollo inicial de esta red, fue el protocolo de control de transmisión/protocolo de internet (TCP/IP), un conjunto de protocolos de comunicaciones de red utilizados para conectar hosts en una red. Este conjunto de protocolos proporcionó un conjunto de capacidades que serían ampliamente necesarias en una red grande, incluidas capacidades para transferencia de archivos, correo electrónico e inicio de sesión remoto, diseñadas de tal manera que fueran funcionales en una gran cantidad y variedad de clientes diferentes y sistemas de servidores.

Berners-Lee, quien trabajaba en el Laboratorio Europeo de Física de Partículas de la Organización Europea para la Investigación Nuclear, *Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire* (CERN) en Suiza, introdujo el concepto de World Wide Web (Berners-Lee, 1989).

La Web combinaba palabras, imágenes y sonidos en páginas de Internet, y los programadores vieron el potencial de publicar información de una manera que podría ser tan fácil como usar un procesador de textos, pero con la riqueza de la multimedia (Fielding et al., 1999).

The system we need is like a diagram of circles and arrows, where circles and arrows can stand for anything. We can call the circles nodes, and the arrows links. Suppose each node is like a small note, summary, article or comment. [...] The system must allow any sort of information to be entered. Another person must be able to the information, sometimes without knowing what he is looking for. (Berners-Lee, 1989)

Berners-Lee y sus colaboradores sentaron las bases para los estándares abiertos de la Web. Sus esfuerzos incluyeron el protocolo de transferencia de hipertexto (HTTP) que vincula documentos web, el lenguaje de marcado de hipertexto (HTML) para formatear documentos web y el sistema de localización universal de recursos (URL) para abordar documentos web (Fielding et al., 1999).

La propuesta que vemos a continuación de Berners-Lee (1989) se refiere a la gestión de información general sobre aceleradores y experimentos en el CERN. Discute los problemas de pérdida de información sobre sistemas complejos en evolución y deriva una solución basada en un sistema de hipertexto distribuido.

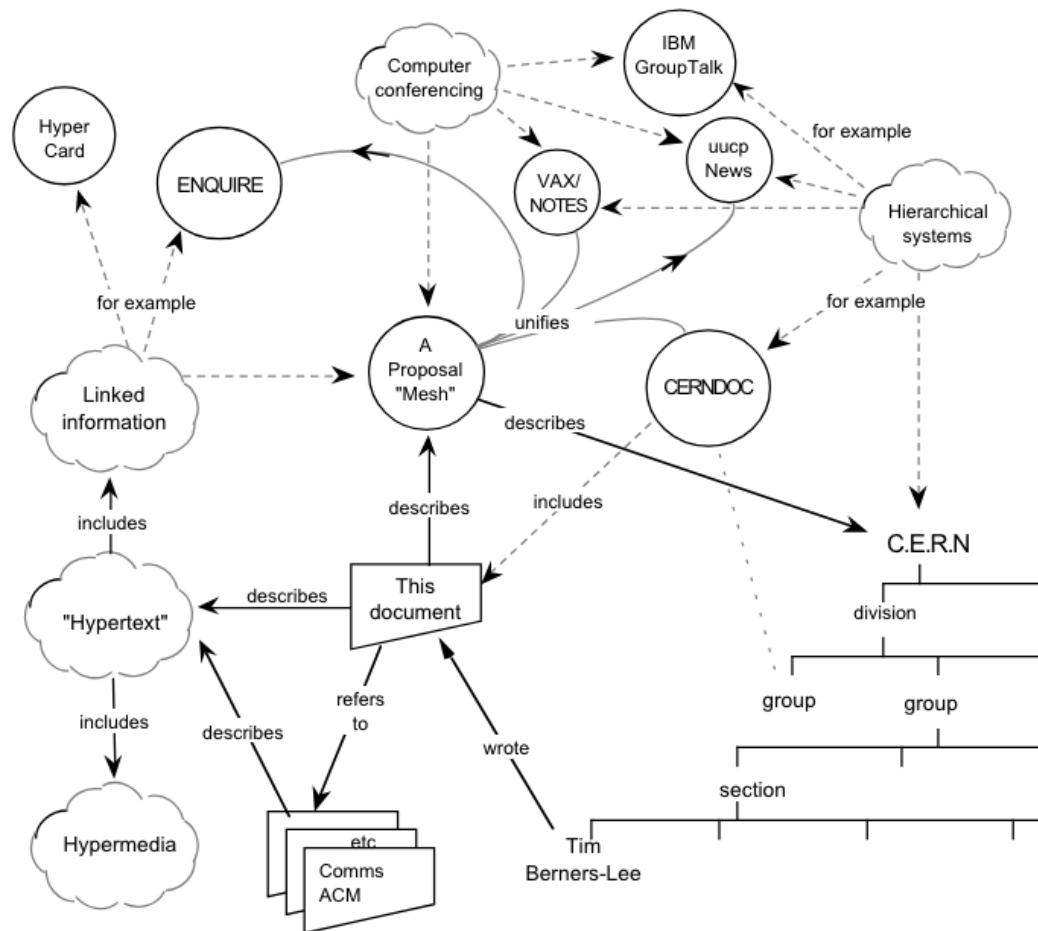


Figura 3.1: Information Management: A Proposal - Tim Berners-Lee.
Fuente: CERN

Igualmente, escribió la primera versión del "Lenguaje de marcado de hipertexto" (HTML), el lenguaje de formato de documentos con capacidad para enlaces de hipertexto que se convirtió en el principal formato de publicación para la Web. Sus especificaciones iniciales para URI, HTTP y HTML fueron refinadas y discutidas en círculos más amplios a medida que se difundió la tecnología web (Berners-Lee, 2023).

En 1994, se fundó el *World Wide Web Consortium (W3C)* bajo el liderazgo de Tim Berners-Lee para desarrollar estándares para la Web. Se produjo a instancias de muchas empresas que invertían cada vez más recursos en la web (Berners-Lee, 2023). Sir Tim Berners-Lee comenzó a liderar el trabajo esencial del equipo de *Web Consortium* para fomentar una arquitectura consistente que se adapte al rápido ritmo de progreso en los estándares web para crear sitios web, navegadores y dispositivos para experimentar todo lo que la web tiene para ofrecer.

El *World Wide Web Consortium* se inició el año 2023 formando una nueva organización sin fines de lucro de interés público. La nueva entidad impulsada por una misión preserva el enfoque orientado a los miembros, el alcance y la cooperación mundiales existentes, al tiempo que permite socios adicionales en todo el mundo más allá de Europa y Asia. La nueva organización también preserva el proceso central y la misión del Consorcio de guiar la web, mediante el desarrollo de estándares web abiertos como una única organización global con contribuciones de los miembros, el personal y la comunidad internacional del W3C.

Hoy estoy orgulloso del profundo impacto que ha tenido el W3C, de sus numerosos logros alcanzados con nuestros miembros y el público, y espero con interés las continuas mejoras empoderadoras que el W3C permite al lanzar su propia organización sin fines de lucro de interés público, basándose en 28 años de experiencia. Sir Tim Berners-Lee, , 31 de enero de 2023.

PERIODOS DE LA WEB

Podemos considerar el sitio web como un dispositivo de conmensuración (Espeland & Stevens, 1998). La conmensuración se refiere al proceso que transforma elementos cualitativos en elementos cuantitativos para reducir y simplificar información dispar para compararla con otra información (Massou, 2024). Por ejemplo, en el sitio web de una organización se pone a disposición una herramienta para comparar los precios de productos y servicios entre ellas.

La siguiente tabla (Massou, 2024) proporciona un resumen de la genealogía esquemática de la evolución de los sitios web de las organizaciones, y lo que reflejan de la propia evolución de la Web y las prácticas de comunicación digital, basada en tres aspectos: el sitio web, sus formas y funciones; la audiencia, los usos observados y esperados; la organización, estrategias e integración en las prácticas comunicativas.

Periodos	Sitio web	Audiencia	Organización
Web pionera (antes de 2000)	Estática, unas pocas páginas, un lugar de aterrizaje, navegación con tres clics, capitalismo cultural.	Identificada por de mediciones audiencia, lee información	Un lugar de experimentación y difusión de información, con un nombre de dominio) para parecer moderno, la economía publicitaria
Web de referencias (2000–2005)	Legible para robots, un lugar de llegada y rebote produce y recibe enlaces, capitalismo lingüístico	Generación de anuncios contextuales partiendo de las consultas de búsqueda.	Referencias naturales, se convierte en un recurso sobre un tema, ser visible, ser el primero, capturar atención.
Web 2.0 (2005–2010)	Modelo de plataforma, interfaces ricas, lógica de	Interactúa, proporciona datos, participa en la	Centraliza el contenido, capta la atención de los

Periodos	Sitio web	Audiencia	Organización
	marketing de afinidad, capitalismo informacional.	recomendación, desarrolla perfiles	espectadores, proporciona servicios, forma un recurso único.
Web Social (2010–2015)	Atributo en una red de perfiles, sitio escaparate, objeto compartido con el capitalismo de vigilancia.	Pone en circulación, crea contenidos, discute.	Promueve la circulación de contenidos, asegura un “ancla informativa” de su territorio digital, diversifica o desarrolla su contenido.
Web afectiva (2015 hasta el presente)	Espacio experiencial, se adapta a audiencias, capitalismo emocional.	Busca experiencia, guiado por emociones.	Provoca (re)acciones, genera impulsos.

Tabla 3.1: Los cinco periodos de la web.
Fuente: (Massou, 2024). Traducción propia.

La web pionera (antes del 2000)

En 1993, Internet se volvió “*mainstream*” (Paloque-Berges & Camille, 2015): los proveedores de servicios se hicieron más numerosos, los módems se adoptaron en los hogares y ya no era necesario tener habilidades técnicas muy avanzadas para conectarse. Al año siguiente, como ya se ha comentado previamente, se creó el W3C (*World Wide Web Consortium*) con el objetivo de desarrollar recomendaciones para asegurar que las tecnologías Web fueran compatibles entre sí. Al mismo tiempo, la página web y los sitios web eran los espacios a través de los cuales los usuarios creaban su presencia online.

Este periodo podría resumirse en los siguientes aspectos (Massou, 2024):

- Los espacios web eran un lugar para la experimentación publicitaria y la difusión de información corporativa.
- El territorio digital de las organizaciones estaba delimitado por el nombre de dominio, o también por anuncios en otros sitios o portales. Sus fronteras se ampliaron con la colocación de carteles publicitarios en otros sitios web.
- Las organizaciones construyeron una reputación utilizando sus sitios, basándose en una idea de modernidad.
- Las primeras convenciones técnicas fueron definidas por los “pioneros” y los estándares nacientes: el dominio del desarrollo técnico de sitios, la publicación *online* de contenidos informativos y culturales.
- Las convenciones serían luego (re)definidas por las asociaciones de publicidad, los proveedores de servicios y los primeros profesionales del sector (en materia de ergonomía).

- Los intermediarios ya habían comenzado a desempeñar un papel central (agencias de publicidad, proveedores de acceso), pero poco a poco serían destronados por nuevos actores tecnológicos.

La red de las citas y el hipertexto (2000–2005)

A principios de los años 2000, los motores de búsqueda se desarrollaron y ganaron importancia al establecer un orden jerárquico construido mediante el procesamiento de enlaces de hipertexto y la indexación sistemática de grandes volúmenes de páginas web, siguiendo el modelo hegemónico de Google (Paloque-Berges & Camille, 2015).

En este momento, el sitio web pasó a ser central para estructurar una web donde el desafío era hacer visible y disponible la información, respondiendo a las preguntas planteadas por los usuarios. El sitio web ya no es visitado exclusivamente – o casi exclusivamente – por seres humanos, sino que se está convirtiendo en un lugar recorrido por muchos “robots” de indexación. La arquitectura de los sitios comienza a diseñarse pensando en los motores de búsqueda: ¿cómo me aseguro de que mi sitio cumpla con los estándares establecidos para ser visible? Es una pregunta que se hacían periódicamente las organizaciones o sus proveedores de servicios. “Mapa de sitios”, fomentando la circulación de “robots” de página en página para su indexación y difusión, así como la selección de palabras clave y etiquetas HTML, o una estructuración específica de las páginas web.

Aquí nuevamente emerge una forma de performatividad, donde los sitios web son relevantes y autorizados para el público, ya que las acciones y la navegación realizadas por el público se consideran marcas de relevancia.

Ser el primero, o entre los primeros, resultados en mostrarse a los usuarios es para el posicionamiento en buscadores como “estar en el lugar correcto”. Los sites intentan colocarse en el centro de la llamada “economía de la atención”, cuyo objetivo es captar las vistas y los clics de los internautas en los sitios web, ampliar su territorio digital y su referenciación con el intercambio de enlaces de hipertexto entre sitios.

En este momento, el territorio digital de las organizaciones queda así delimitado por todos los elementos externos al sitio web que atraerán audiencias (Paloque-Berges & Camille, 2015). Los anuncios de AdWords con Google aparecen en los resultados del motor y en los sitios asociados al mismo tiempo para promover esta búsqueda de atención fuera del sitio web de la organización.

Estos anuncios contextuales, contruidos a partir del procesamiento de palabras clave introducidas por los internautas, forman parte de un capitalismo lingüístico (F. Kaplan, 2014) por el cual Google comienza a generar beneficios a partir de las redirecciones publicitarias que proporciona a determinados sitios.

La Web 2.0 (2005 - 2010)

La Web 2.0 utiliza tecnologías preexistentes y accesibles para la mayoría de los navegadores. Se basa, pues, en tecnologías fiables y funcionales (Massou, 2024).

El modelo de la plataforma juega un papel central. Las plataformas digitales fueron diseñadas para ser autosuficientes: a medida que evolucionaron, incorporaron las convenciones de uso y las características incluidas por sus competidores para alentar a los usuarios de Internet a no ir a ninguna parte.

A diferencia de los sitios web, las plataformas se aislaron en gran medida del resto de la web para maximizar su captación de usos y atención ofreciendo servicios a diferentes actores (creadores de contenido, anunciantes, usuarios de Internet, etc.) cuyas interacciones regulaban.

Aun así, se desarrollaron nuevas interfaces ricas en sitios web, con muchas funciones: botones para compartir, cuadros de comentarios, etc. Estas interfaces estaban destinadas principalmente a involucrar a los usuarios mediante comentarios, compartiendo el contenido de las páginas web en plataformas, etc., incitándolos a hacer clic para orientar mejor la publicidad y mejorar sus bases de datos. El público ya no es visto simplemente como una fuente de información que alimenta los sitios web, sino también como un recurso que proporciona datos y produce contenidos más elaborados, así como un “objetivo” cada vez más definido para la publicidad. Los *bloggers* centraron la atención de los profesionales de las relaciones públicas que buscaban diversificar el contenido de los sitios web y ofrecer a sus audiencias visiones más “auténticas” de las organizaciones para las que trabajan, al tiempo que se aseguraban de obtener enlaces de hipertexto para promover el SEO. El desempeño de los sitios se evaluaba agregando las medidas de los períodos anteriores: audiencia, citas y posicionamiento en los resultados de los motores de búsqueda. Aparecieron medidas específicas para personalizar la publicidad, incluida la aparición de banners publicitarios “*display*” destinados a ser personalizados donde se insertan imágenes y videos, y varían según los usuarios.

La lógica de la cita, la del enlace, se convierte en una lógica de afinidad, la del gráfico: la página web personal da paso a los perfiles, la navegación de un sitio a otro, de una plataforma a otra, se realiza según las relaciones establecidas por los usuarios. entre sí o con el contenido. Los sitios web de organizaciones que se transforman en plataformas incluyen, ante todo, la opción de crear perfiles y blogs, y participar activamente en la producción de contenidos.

Estas convenciones de la llamada Web 2.0, propuestas primero por actores del marketing como Tim O'Reilly, poco a poco irían cediendo e integrándose en las de los llamados “social media” o plataformas digitales de “redes sociales”, anunciando el surgimiento de una nueva Web que a veces se denomina Web “social” (O'Reilly, 2007).

Sin embargo, los modelos económicos de la llamada Web 2.0 siguen vigentes hoy:

- Una economía de la atención y un capitalismo de la información se afianzan de forma sostenible. Los recursos que llaman la atención son coproducidos con los internautas, y su recomendación se vuelve habitual porque su automatización se basa en la reputación que generan las opiniones del público basada en calificaciones, comentarios, entre otros.
- Los datos son vistos como un “nuevo oro negro” del que es absolutamente necesario extraer valor, cuya importancia nadie conoce realmente, pero que requiere nuevas formas de regulaciones legales.

Para resumir este período, para las organizaciones, los sitios web buscaban centralizar contenidos, captar cada vez más atención en competencia con las plataformas digitales de “redes sociales” que se estaban desarrollando, o incluso convertirse en plataformas para brindar servicios complementarios.

La web social (2010-2015)

A medida que particularmente las redes sociales digitales se volvieron omnipresentes, el sitio web se convirtió en un elemento donde los vínculos de sociabilidad entre perfiles de usuarios de Internet estructurarían la circulación y la visibilidad de los contenidos. Permitió centralizar los perfiles de las organizaciones en otras plataformas o, por el contrario, transformarlos en un “escaparate”: algunos contenidos y algunos servicios se producen y alojan en otros lugares, y las interacciones con las audiencias se descentralizan para ser transferidas al lugar donde dan a conocer sus pensamientos. Se pasó a pensar que la navegación se produce entre los diferentes perfiles o cuentas de la organización que forman

su presencia digital. La profesión de *community manager*, que apareció en la época anterior y que a menudo se asociaba a la actividad de *webmaster*, cobraría impulso, ya no consistía simplemente en gestionar el contenido del sitio web y generar conversaciones, sino en agrupar todos los perfiles de la organización y desarrollar contenidos específicos sobre dichos perfiles.

El público es así visto como una herramienta para impulsar la circulación de contenidos entre plataformas, en el territorio digital de la organización y dentro de sus propias “comunidades”. Los blogueros de la llamada Web 2.0 se denominan “*influencers*”, se les busca para transformar esta circulación en propagación, para poner a disposición su capital atencional, reputacional y emocional para garantizar una “viralidad” efectiva y para construir vínculos de afinidad. entre la organización y sus audiencias (Alloing 2016). Pero a diferencia de los blogueros voluntarios del período anterior, se están profesionalizando más y poco a poco empiezan a pedir pagos sustanciales.

La medición del rendimiento de los sitios web está totalmente integrada con la del territorio digital de la organización, que a su vez depende de las plataformas de redes sociales digitales: participación en Facebook, impresiones en Twitter, etc. (Alloing y Pierre 2019). Con esto en mente se desarrollaron muchos software, aplicaciones y servicios, con el fin de asociar las medidas anteriores del rendimiento de los sitios web con las de las plataformas. Las convenciones las establecen las plataformas dominantes en la web. Estos guiarán el desarrollo de sitios web, así como su uso en estrategias de comunicación.

También en este caso estos avances reflejan la cambiante economía digital. Es una economía reputacional, el objetivo ya no es sólo captar la atención de las personas creando visibilidad, sino dirigirla al sitio web, o al resto del territorio digital de la organización, para promover la circulación de opiniones, información y recomendaciones. La (e-)reputación de las organizaciones es central para esto, porque se ha convertido en un mecanismo ordinario de selección y consumo de información debido a la apropiación de las características de evaluación del período anterior (Alloing, 2016). Requiere que las organizaciones aumenten, evalúen y gestionen la visibilidad de sus territorios digitales, las opiniones que circulan, la influencia del contenido que producen en el comportamiento de su audiencia y la afinidad que desarrollan con las audiencias a través de las estrategias conversacionales de comunidad. Sin embargo, desde la llegada de la llamada Web 2.0, esta recopilación cada vez mayor de datos sobre los usuarios de los sitios web se recopila para intentar “verlo todo”, con el fin de cuantificar mejor las acciones de comunicación e influir en el comportamiento y las opiniones del público. Lleva a las organizaciones a una especie de capitalismo de

vigilancia que comienza cuando reivindicamos la experiencia humana como una materia prima gratuita destinada a ser traducida en datos de comportamiento. Esta materia prima es incautada y considerada como un bien legítimo que puede rentabilizarse y venderse a voluntad, y del que podemos derivar todos sus beneficios (Zuboff & Chaliar, 2019).

En este período en la gestión de las organizaciones se buscó promover la circulación de los contenidos que producían o habían producido, asegurar un “ancla informativa” o un escaparate de su presencia digital, así como diversificar o desarrollar formas de entrar en contacto y conversar con “comunidades”. El sitio es enteramente un atributo del territorio digital de las organizaciones. Participa en los cálculos reputacionales necesarios para la evaluación del desempeño de la comunicación digital y en el despliegue de recomendaciones algorítmicas automatizadas. El *site* se convierte en lo que los usuarios comparten, lo que discuten, particularmente adónde acuden para realizar acciones específicas (jugar, discutir, compartir, informarse). Ya no es un lugar de visita obligada para la presencia de la organización, sino un recurso para esta presencia.

La web emocional (2015 - Actualidad)

El desarrollo de funciones que permitan a los usuarios mostrar nuestras emociones (me gusta, corazones, etc.), afecta a otros que puedan sentir afinidad, asociar nuestras conversaciones con marcadores emocionales (emojis, emoticones), todo ello unido a técnicas de análisis de nuestros sentimientos y emociones, coloca los sitios web en lo que se puede denominar una “Web afectiva” (Alloing & Pierre, 2018). El sitio web se convierte en un espacio experiencial que se reconfigura en función de las emociones expresadas o identificadas por el público: reconocimiento facial de emociones, realidad virtual y aumentada, comandos de voz, *chatbots*, etc. La mezcla de interfaces creadas siguiendo los preceptos del “diseño emocional” (Alloing & Pierre, 2018) y las automatizaciones basadas en el aprendizaje automático, hacen que los sitios web se basen en “pruebas A/B” perpetuas, con cada nueva interacción con un usuario, el sitio puede ofrecer información o formas de navegación diferentes y personalizadas.

Las convenciones y utopías de este paisaje digital afectivo se han estabilizado más, pero salieron a la luz por primera vez a mediados de los años noventa (Picard, 1999). Se basan en una concepción del público como seres irracionales, dominados por sus emociones, que buscan constantemente sensaciones y nuevas experiencias para escapar del aburrimiento. Esta nueva forma de desarrollo de sitios web les brinda el potencial de participar en una economía emocional digital, donde las emociones se consideran un medio universal para

atraer la atención y un impulsor relevante de segmentación. Es una economía que participa en sí misma de “un capitalismo afectivo”:

Usamos la noción de capitalismo afectivo para describir un modo particular de captura donde las resonancias entre los cuerpos –tanto humanos como no humanos– entran en sistemas de valor y de producción de valor. El capitalismo afectivo apela a nuestros deseos. Requiere relaciones sociales; los organiza y establece. Nuestras capacidades de afectar y ser afectados se transforman en activos financieros, propiedades, servicios y estrategias de gestión. (Karppi et al.2016).

Es efectivamente un momento donde los sitios estimulan nuestras emociones y evalúan lo que nos afecta. Ya no son única o exclusivamente las relaciones y datos sociales los que cuentan y se cuentan para dirigir la atención o recomendar contenidos, son las afecciones que esos mismos contenidos producen las que dirigen su circulación. Cuando usamos Instagram, Facebook o Twitter/X, la plataforma selecciona por nosotros lo que debemos ver, con la creencia de que lo que nos muestra nos agradará, nos conmovirá, nos molestará o, en todo caso, nos hará reaccionar.

CLASIFICACIÓN WEB SEGÚN LA FUNCIONALIDAD

Según el sitio web *World Wide Web Size* (abril 2024), hay alrededor de 3.44 billones de sitios web en Internet. A continuación, desarrollamos una clasificación partiendo de base la funcionalidad de cada espacio web. Por lo que estos cuatro tipos diferentes de sitios web se ejemplifican más detalladamente en lo siguiente (Booth & Jansen, 2009):

- Tiendas online cuyo objetivo es generar ganancias impulsando a los visitantes a comprar productos, servicios y suscripciones a través del sitio web (Booth & Jansen, 2009).
- Sitios web de generación de leads. Estos sitios web proporcionan información sobre una organización, producto o servicio para atraer clientes potenciales. A diferencia de los sitios web de comercio electrónico, un sitio web de generación de leads no ofrece ventas directas en línea, a menudo debido a los servicios únicos, complejos y personalizados que brindan. Son similares a los sitios web de contenido, pero son ejecutados por un organismo organizativo (Booth & Jansen, 2009).
- Sitios web de información de contenido. Casi todos los sitios web proporcionan contenido e información. Un sitio web de contenidos presenta información sobre temas diversos. Algunos de estos sitios web ofrecen su contenido de forma gratuita,

mientras que otros obtienen ingresos de publicidad o soporte publicitario. Por lo tanto, la división y clasificación de los sitios web en tipos no es estricta.

- Los sitios web también se clasifican por su contenido y funcionalidad, como sitios web de noticias, blogs, wikis, servicios de transmisión de video, redes sociales en línea, cursos masivos abiertos en línea, motores de búsqueda, juegos sitio, etc. (Booth & Jansen, 2009).
- Webs de soporte. Los sitios web que ofrecen soporte están interesados en ayudar a los usuarios a encontrar respuestas especializadas para problemas específicos. Los objetivos de este tipo de sitio web está en aumentar la satisfacción del cliente y disminuir los costos del centro de llamadas. Es más rentable para una empresa que los visitantes encuentren información a través de su sitio web que realizar una llamada (Booth & Jansen, 2009).

MARKETING ESTRATÉGICO INTELIGENTE

El término inteligencia asociado a estrategia o marketing, o al adjetivo competitiva surge en Estados Unidos en la década de 1950 (Ortoll Espinet & Garcia Alsina, 2015).

Business Intelligence (BI) surge en la literatura del ámbito de gestión en torno a la década de 1960 (Larivet, 2010). Posteriormente, se emplea el término para referirse a los sistemas de información entendidos como procesos implementados en una organización para recoger datos que producirán información relevante para los objetivos de la organización y que puede ser empleada para el posicionamiento estratégico de esta (García Alsina & Ortoll Espinet, 2012).

El concepto de *Business Intelligence* se define como la aplicación de un conjunto de metodologías y tecnologías para mejorar la eficiencia de operaciones comerciales y el apoyo a la gestión de decisiones para lograr resultados competitivos. Howard Dresner es considerado el padre del término "*Business Intelligence*", utilizado desde 1989 en Gartner, donde era analista en ese momento, pero Pete Luhn Hans fue el primero en utilizar el término en un artículo titulado "*A Business Intelligence System*", publicado en 1958 por IBM (Luhn, 1958). Dresner buscaba un término para definir las mejores herramientas para acceder y analizar información cuantitativa, y se describen como conceptos de BI y métodos para mejorar la toma de decisiones mediante el uso de sistemas basados en hechos (Evans, 2010). Luhn a su vez definió el *BI*, como la capacidad de aprehender las interrelaciones de los hechos presentados con el fin de guiar la acción para lograr el objetivo deseado (Kotler, 2004). Para Barbieri el *BI* puede entenderse como el uso de diferentes fuentes de

información para definir las estrategias competitivas de una organización. Stackowiak et al. definió *BI* como el proceso de recolectar grandes cantidades de datos, su análisis y la consiguiente producción de informes que resumen la esencia de la base de datos de acciones sobre el negocio, que ayudará a los gerentes en la decisión diaria del negocio (Stackowiak, 2007).

BI es el proceso mediante el cual los usuarios obtienen datos precisos y consistentes del almacenamiento de entorno de datos organizacional (almacén de datos, *data marts*). Los datos obtenidos de diversos contextos comerciales permiten a los usuarios identificar, analizar y detectar tendencias, anomalías, y hacer predicciones. Los sistemas y herramientas de *BI* juegan un papel clave en la planificación estratégica proceso de las organizaciones. Estos sistemas permiten recopilar, almacenar, acceder y analizar datos organizacionales para apoyar y facilitar la toma de decisiones (Kumar et al., 2011).

Actualmente, *BI* se utiliza tanto para definir un proceso sistemático de observación del entorno de negocio, como para referirse a la plataforma tecnológica que ayuda a gestionar los datos e información recogida, tanto la estructurada como desestructurada (Ortoll Espinet & Garcia Alsina, 2015). Por otro lado, entre profesionales, *BI* hace referencia a la minería de datos y a las soluciones de *software* que explotan los datos internos referentes a procesos de negocio (Hirvensalo, 2004).

En definitiva, *BI* actualmente es un término que se está empleando en dos sentidos: uno, más restrictivo, para referirse a las aplicaciones que gestionan y explotan los datos internos de la organización, y que tienen como objetivo ayudar a la toma de decisiones; el otro, desde un punto de vista más amplio y como sinónimo de inteligencia competitiva (*IC*), para referirse a los procesos, tecnología, y a la gestión de información tanto interna como externa (García Alsina & Ortoll Espinet, 2012).

Desde la inteligencia competitiva se puede contribuir más plenamente al proceso de inteligencia estratégica, y ayudar a establecer una cultura de inteligencia que incorpore la contrainteligencia. Al adoptar una comprensión más amplia de lo que representa el marketing estratégico, los gerentes de marketing pueden idear nuevos enfoques para gestionar las relaciones con los leads y pueden desarrollar estrategias de posicionamiento, que cuando se implementan, contrarrestan las acciones de los competidores (Trim & Lee, 2008).

Inteligencia de negocio general

Tal y como veremos a continuación, introduciremos el concepto *Pervasive Business Intelligence* el cual implica la integración y uso de *Business Intelligence* en toda la organización, asegurando que los sistemas de *BI* lleguen a todos los niveles organizacionales, en el momento adecuado y con la información necesaria. Además, se revisa la Inteligencia de Marketing de última generación, con un enfoque particular en el marketing de bases de datos (*DBM*) como un componente clave del marketing inteligente. Finalmente, se incluirán herramientas de Minería de Procesos y Minería de Datos para profundizar en el análisis y la optimización de la información.



Figura 3.2: Mapa conceptual de inteligencia de negocio.
Fuente: (Gaspar dos Santos Guarda, 2015). Traducción propia.

Actualmente, los clientes demandan servicios más rápidos y personalizados. Muchas organizaciones están respondiendo a estas necesidades del mercado impulsando una inteligencia empresarial integral. Esto mejora el *BI* tradicional con la capacidad de capturar, interpretar y actuar de inmediato sobre los datos para tomar decisiones más rápidas, creando un entorno de interacción proactiva y reactiva entre los interesados en el negocio y proporcionando opciones adecuadas de apoyo a la toma de decisiones para los gerentes basadas en el descubrimiento de conocimiento en datos integrados actuales (Gaspar dos Santos Guarda, 2015).

La inteligencia empresarial omnipresente (*PBI*) surge como una evolución natural de las aplicaciones de *BI* en las organizaciones, presentando dos direcciones: vertical (de arriba

hacia abajo) y horizontal (a través de departamentos), con aplicación desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo. Burton (Burton, 2007) reconoce cinco niveles de madurez para BI: inconsciente, táctico, enfocado, estratégico y omnipresente.

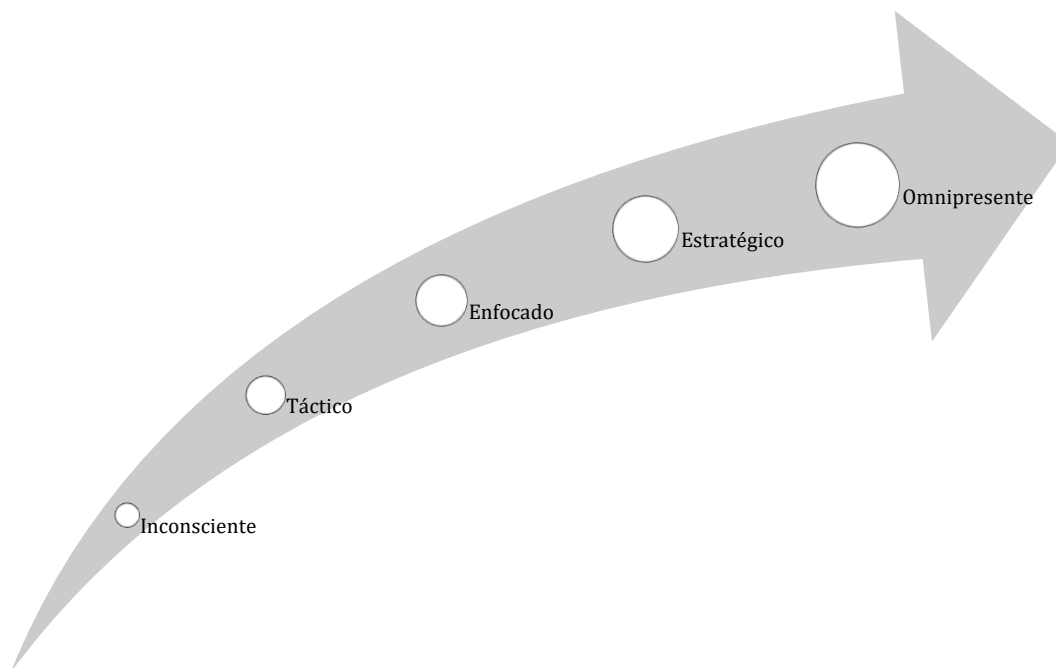


Figura 3.3: Niveles de madurez BI.
Fuente: (Burton, 2007). Traducción propia.

- Inconsciente. Nivel caracterizado por datos inconsistentes, interpretación incorrecta e inconsistente de los datos, y cambios constantes, ya sea por las necesidades de información individual o departamental. El uso de hojas de cálculo es alto y el uso de herramientas de comunicación es limitado. La gestión y comunicación de la información se dejan al departamento de TI.
- Táctico. En este nivel, las organizaciones comienzan a invertir en BI. Optan por software que no responde a sus necesidades. La mayoría de los usuarios no están suficientemente capacitados para aprovechar el sistema. La administración no confía en la calidad y consistencia de la información proporcionada.
- Enfocado. Es en este nivel donde la organización tiene su primer éxito, y el BI aporta algunos beneficios al negocio. Las métricas se utilizan con más frecuencia, solo a nivel departamental. El objetivo es optimizar la eficiencia de los departamentos o unidades de negocio, sin relación con los objetivos globales del negocio. La inconsistencia de métricas y objetivos es común. Los datos no están integrados en esta etapa y están disponibles a través de aplicaciones que solo cubren una parte del negocio, sin la integración de datos.

- **Estratégico.** En este nivel, las organizaciones ya tienen una estrategia clara para el desarrollo de *BI*. Algunas organizaciones optan por incluir el *BI* y la gestión de procesos empresariales en procesos comerciales críticos. La información está disponible para todos los empleados de la organización. Se implementan políticas de gestión de datos y métricas de calidad de datos. La calidad de los datos está bajo supervisión constante. La información estratégica es de confianza y se utiliza para apoyar la toma de decisiones estratégicas. Los usuarios están adecuadamente capacitados en el procesamiento de datos y saben cómo utilizarlos efectivamente en decisiones estratégicas y tácticas.
- **Omnipresente.** El *BI* se difunde en todas las áreas del negocio y se cruza con la cultura organizacional. Los sistemas de *BI* se convierten en parte de los procesos empresariales, proporcionando una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios en el negocio y las necesidades de información.

La implementación de *PBI* en las organizaciones se apoya en aplicaciones que acceden a los datos en tiempo real, apoyando las acciones de gestión de relaciones con los clientes (*CRM*) y campañas de marketing. La aplicación de *PBI* se incrementa cuando los empleados están en contacto de primera línea con los clientes y puede crear nuevas oportunidades de ventas, aumentarlas y realizar venta cruzada (Markarian et al., 2007). El *PBI* pretende alinear todos los procesos, para permitir la entrega de información relevante a los usuarios que necesitan apoyo en la toma de decisiones.

Marketing Intelligence

Marketing Intelligence (MKTI) es "una estructura continua e interactiva de personas, equipos y procedimientos para recopilar, clasificar y distribuir información pertinente, oportuna y precisa para uso por parte de los especialistas en marketing para mejorar sus planes, implementación y control de marketing" (Kotler, 2004). El *MKTI* permite la comprensión, análisis y evaluación de la información interna y entorno externo de la empresa en relación con los clientes, competidores, mercados e industria, para mejorar el proceso de toma de decisiones.

Huster (2005) amplía nuestra comprensión de la inteligencia de marketing al sugerir que es "la capacidad de comprender, analizar y evaluar plenamente los aspectos internos y externos" entorno relacionado con los clientes, competidores, mercados e industria de una empresa para mejorar el proceso de toma de decisiones tácticas y estratégicas".

El sistema *MKTI* proporciona datos sobre el mercado (Kotler, 2004). Otra definición es un sistema para capturar la información necesaria para la toma de decisiones en marketing empresarial (Hutt & Speh, 1998). El propósito fundamental de *MKTI* tiene como objetivo ayudar a los responsables de marketing en la toma de decisiones en su día a día, en las diversas áreas de responsabilidad.

El *MKTI* se puede representar mediante una pirámide de tres niveles (Huster, 2005): la base de la pirámide tiene información básica sobre el interior y el exterior del entorno de la organización. En el nivel secundario, existe cierta información que surge del análisis de las bases de datos. Y la cima de la pirámide es el conocimiento, producto de toda la estructura *MKTI*.



Figura 3.4: Niveles Marketing Inteligente.
Fuente:(Huster, 2005). Traducción propia.

Existe un vínculo entre los diferentes flujos de información del *MKTI* (Huster, 2005). En la parte inferior de la estructura, se encuentran los conocimientos básicos de marketing, en diferentes formas y medios (investigación de mercado o información sobre productos y clientes); en el nivel central, el conocimiento es común del mercado y la comprensión del consumidor (clientes y prospectos). Este tipo de información suele ser el resultado del análisis de los clásicos como consultas a bases de datos simples o inferencias estadísticas; en la cima de la pirámide se observa la información que sustenta al gerente de marketing en la toma de decisiones. Este nivel es el resultado del proceso *MKTI*, que puede entenderse como la capacidad de actuar en el mercado (por ejemplo, desarrollar un nuevo producto).

El proceso *MKTI* es un conjunto de procedimientos y métodos para la recopilación, análisis planificado y representación de información para su uso en procesos de decisiones de marketing (Fletcher et al., 1988). El diseño del proceso *MKTI* considera no sólo el tipo de información almacenado en el sistema, sino también cómo los coordinadores quieren recibir la información (McLeod & Rogers, 1985).

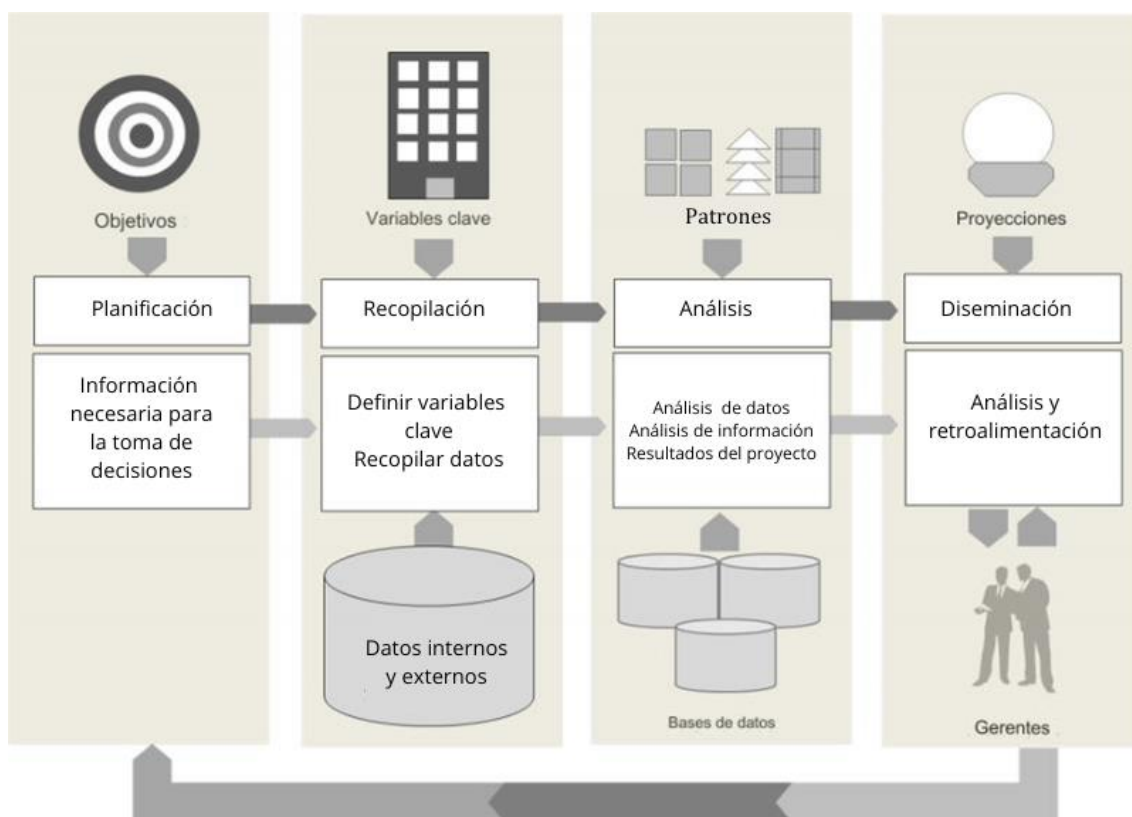


Figura 3.5: Procesos de Marketing Inteligente.
Fuente: (Gaspar dos Santos Guarda, 2015). Traducción propia.

Bases de datos

El marketing de bases de datos es un componente importante de *MKTI*. Es un medio que permite a las organizaciones diferenciarse de su competencia, en el entorno competitivo actual. El creciente número de transacciones en línea está cambiando la forma en que las organizaciones interpretan los datos de los clientes. La integración activa de datos es vital, permitiendo una mayor participación en el mercado *online*. Las bases de datos (*DB*) surgen como una herramienta de marketing, promoviendo su uso adecuado aumentando la satisfacción del cliente, proporcionando mejor desempeño de la organización. El *DBM* permite a las organizaciones garantizar una ventaja competitiva en la economía digital. Organizaciones que no disponen de información con las características e historial de sus clientes, incurre en graves riesgos de sucumbir a la acción competitiva.

Para mejorar los procesos de negocio, las empresas deben realizar los cambios necesarios, siendo necesario rediseñar los procesos. En este contexto, los directores necesitan un método que les permita determinar de manera oportuna y concisa, los procesos que ya no satisfacen las necesidades del negocio y necesitan ser rediseñados.

Los sistemas empresariales respaldan los procesos comerciales y registran la naturaleza de las operaciones que se realizan, siendo posible construir y comprender los modelos reales de los procesos de negocio existentes.

Minería de procesos

El término Minería de Procesos (*PM*) se refiere a las herramientas y técnicas que permiten la extracción del conocimiento de los registros de eventos disponibles en los sistemas de información empresarial (Gaspar dos Santos Guarda, 2015). Estas técnicas y las herramientas proporcionan nuevas formas de descubrir, monitorear y mejorar procesos.

Con la minería de procesos es posible obtener el flujo de actividades de un proceso a partir de registros de ejecución de transacciones realizadas en sistemas de información. El mapeo de procesos es vital para las empresas que desean alinear sus procesos con la estrategia de negocio de la actividad. Permite retraer fielmente los flujos de información, identificar sus debilidades, las inconsistencias existentes, que sustentan el flujo de información digital o física (Gaspar dos Santos Guarda, 2015).

La *PM* se puede realizar en tres áreas: descubrimiento, análisis de cumplimiento y extensión (figura 3-6). El aspecto del descubrimiento es cuando no existe un modelo de proceso formal, este puede ser extraídos de los datos producidos durante la ejecución del proceso. El análisis presupone la existencia de un modelo previo, verifica que el proceso coincide con el modelo. Este análisis de cumplimiento permite detectar desviaciones y percibir sus causas y posibles impactos. Finalmente, la ampliación, es la mejora de un modelo existente basado en el análisis de datos de su ejecución.

Cuanto mayor es la complejidad de los procesos, mayor es la dificultad para comprenderlos. Por lo tanto, cuando los procesos involucran actividades distribuidas, son muy duros trabajos de perfiles que comparten puntos comunes o tienen una perspectiva global de los procesos, especialmente si cambian constantemente (Vasconcelos et al., 2004), como es el caso de los procesos en marketing inteligente.

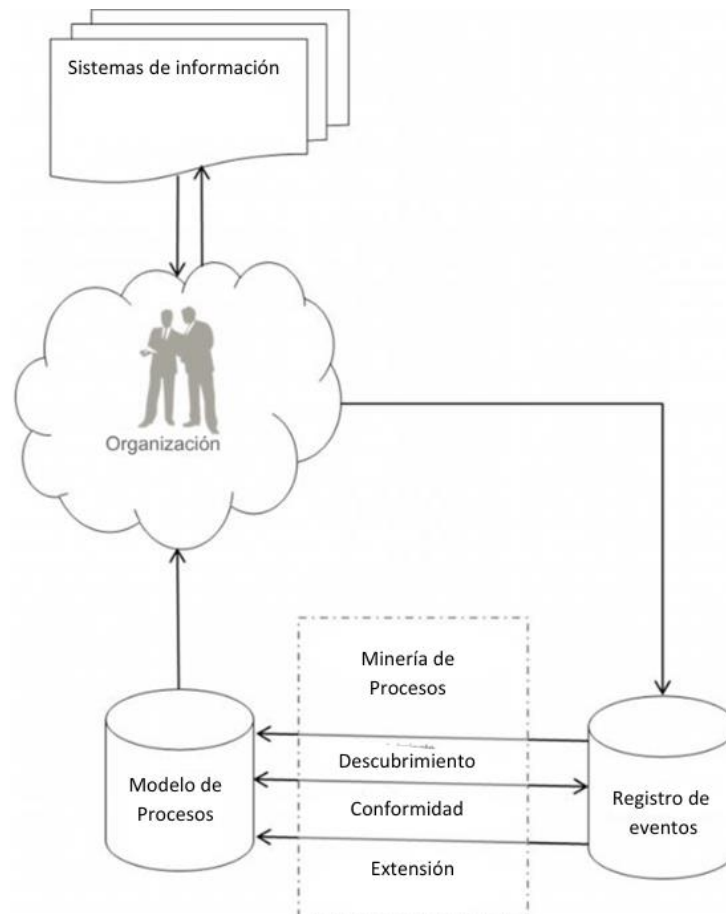


Figura 3.6: Aspectos de minería de procesos.
Fuente: (Gaspar dos Santos Guarda, 2015).Traducción propia.

Minería de datos

La minería de datos (*DM*) se refiere a la extracción no trivial de patrones de identificación en los datos, válidos, nuevos, potencialmente útiles y comprensibles a partir de datos en bases de datos (Fayyad et al., 1996b).

La principal diferencia entre la *DM* y otras herramientas para el análisis de datos está en cómo explorar las relaciones entre los datos. Mientras que en las diversas herramientas de análisis disponibles el usuario construye hipótesis sobre relaciones específicas y puede corroborarlas o refutarlas a través de los resultados producido por la herramienta, el proceso de *DM* es responsable de crear hipótesis, asegurando así mayor velocidad, autonomía y confianza en los resultados.

La *DM* tiene como objetivo construir modelos de datos. Hay diversos algoritmos disponibles, cada uno con características específicas. Las principales actividades de la *DM* son (Giraud-Carrier & Povel, 2003):

Modelado predictivo: estos modelos se construyen a partir del conjunto de datos de entrada compuesto por variables independientes, para predecir los valores de las variables dependientes los cuales deben ser desarrollados en dos maneras diferentes dependiendo del tipo de salida. Uno de los modelos de salida es la salida continua y el otro es el modelo de salida categórica. A continuación, se describen algunas técnicas clave utilizadas en el modelado predictivo:

- Clasificación: esta técnica de aprendizaje permite asociar cada objeto de datos a una de las clases predefinidas dentro de un conjunto finito, permitiendo clasificaciones claras y definidas (ejemplo: perfil de cliente).
- Regresión: esta función de aprendizaje mapea objetos de datos a valores continuos, facilitando la predicción (ejemplo: valor de la transacción).
- Modelado descriptivo: identifica y define grupos o categorías de objetos de datos que comparten similitudes en conjuntos de datos en un espacio determinado (ejemplo: segmentos de clientes).
- Modelado dependiente: desarrolla modelos que exploran y describen asociaciones relevantes o dependencias entre ciertos objetos de datos (ejemplo: contenido del pedido, análisis de la cesta de la compra).
- Desviaciones de modelado (análisis y detección): se centra en identificar y analizar las desviaciones significativas de los comportamientos o mediciones pasadas que se consideran como referencia (ejemplo: detección de spam o fraudes).

La selección de actividades de minería de datos depende directamente de los objetivos de marketing establecidos inicialmente.

Las actividades de marketing se relacionan con el intercambio de bienes y servicios, siendo impulsadas por los objetivos de marketing. Hay un conjunto importante de preguntas a las que se deben responder (Suther, 1999): ¿Cuál es mi público objetivo (target)? ¿Alcanzarlos con qué tipo de contenido? ¿Cuándo debo hacerlo? ¿Qué canal de tráfico debería usar? ¿Cómo debería promocionarlo?

Encontrar el "cómo" significa utilizar las técnicas de *DM* para segmentar las respuestas como usuarios recurrentes, clientes nuevos, incremento de inversión, sesiones con rebote duro. En referencia a la pregunta "qué" sugiere encontrar las características clave de los clientes con más valor para la empresa. Este objetivo puede alcanzarse analizando los datos sobre productos y comportamiento del usuario. Asociado a la pregunta "cómo" hay un conjunto de actividades de predicción, por ejemplo, cuántos clientes es probable que

abandonen, dejen de ser clientes. Por otro lado, la dimensión temporal en marketing está representada por la pregunta "cuándo", que se refieren a la cobertura temporal. Un ejemplo de ello sería decidir cuándo debe la empresa enviar *newsletters* promocionales a los clientes. Finalmente, el propósito del "qué" es uno de los más utilizados en la definición de palabras clave, debido a la selección de las características asociadas a comportamientos específicos. Un ejemplo común es el análisis de carritos de compra abandonados, donde los especialistas en marketing quieren identificar qué productos están asociados a este abandono de conversión o abandono del carrito.

Por su naturaleza, todos los aspectos de marketing incluyen alguna predicción en los resultados, por lo que es posible asignar a cada uno una actividad *DM* predictiva. Como se muestra en la tabla a continuación.

Funcionalidades de Minería de datos	Preguntas de marketing				
	Quién/Who	Qué/What	Cuándo/When	Cuál/Which	Cómo/How
Predicción	Φ	Φ	Φ	Φ	Φ
Descripción	Φ				
Dependencia	Φ		Φ	Φ	
Desviación	Φ		Φ		Φ

Figura 3.7: Funcionalidades de la minería de datos aplicadas a las preguntas en marketing
Fuente: (Gaspar dos Santos Guarda, 2015). Traducción propia.

El modelo descriptivo de *DM* es mejor para responder a las preguntas "quién" y "cómo", no sólo por sus características de clasificación, sino también por el tipo de resultados deseados. Las dependencias de los modelos de análisis tienen una amplia aplicación en las actividades de marketing y pueden ser incluidas en los objetivos "cuándo", "quién" y "qué". Finalmente, el modelo del análisis de varianza se puede utilizar para responder preguntas de marketing "cómo", "cuándo" y "quién".

Descubrimiento de conocimiento en bases de datos

Existe una necesidad urgente de una nueva generación de técnicas y herramientas computacionales que ayuden a los humanos a extraer información útil, conocimiento, de los volúmenes de datos en rápido crecimiento. Estas técnicas y herramientas son el objeto del campo emergente de descubrimiento de conocimiento en bases de datos (*Knowledge Discovery in Database, KDD*)(Fayyad et al., 1996b). Consideramos el proceso de

descubrimiento de conocimiento como un conjunto de actividades para interpretar datos. El término quedó definido por Fayyad et al. (1996b) como: “El descubrimiento de conocimiento en bases de datos es el proceso no trivial de identificar patrones en los datos válidos, novedosos, potencialmente útiles y, en última instancia, comprensibles”.

En el núcleo de este proceso está la aplicación de métodos de minería de datos para el descubrimiento de patrones (Fayyad et al., 1996b). Por lo tanto, mientras que el KDD está relacionado con el proceso general de descubrir conocimiento útil a partir de datos, la MD se refiere a un paso particular de este proceso. Los pasos adicionales en el proceso de KDD, como la preparación, selección y limpieza de datos, la integración de conocimientos previos adecuados y la correcta interpretación de los resultados de la minería, son fundamentales para asegurar que se obtenga información valiosa de los datos (Fayyad et al., 1996b).

El descubrimiento de conocimiento en bases de datos es el proceso no trivial de identificar patrones en los datos válidos, novedosos, potencialmente útiles y, en última instancia, comprensibles (Fayyad et al., 1996b).

El proceso de KDD consiste en utilizar la base de datos, junto con cualquier selección, preprocesamiento, submuestreo y transformaciones necesarias; aplicar métodos de minería de datos (algoritmos) para identificar patrones; y evaluar los resultados de la *DM* para identificar el subconjunto de patrones que se consideran "conocimiento" (Fayyad et al., 1996b).

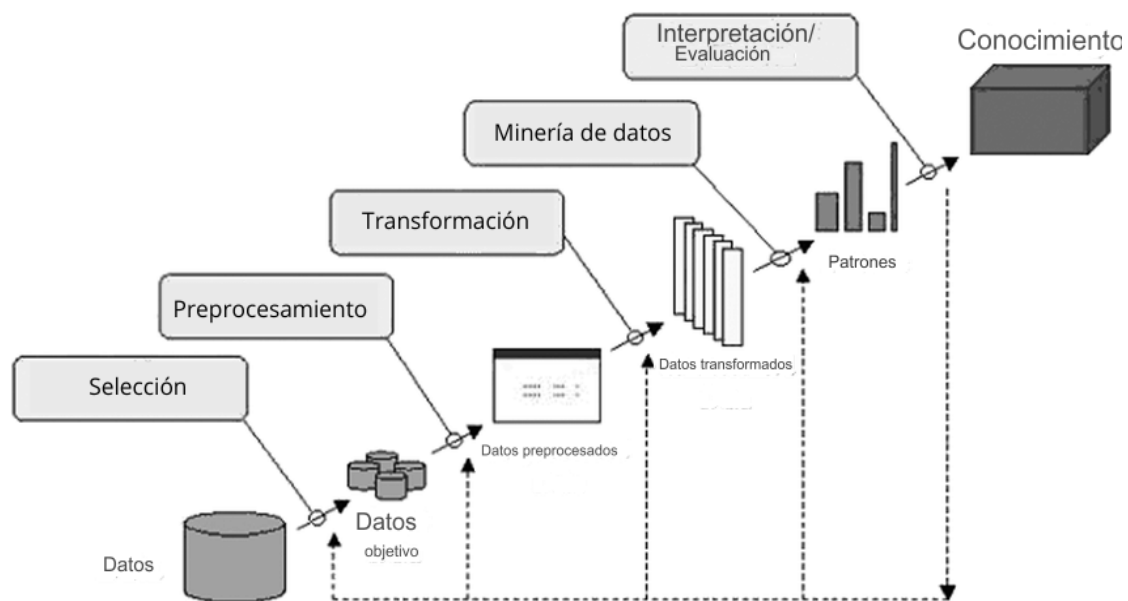


Figura 3.8: Descripción general de los pasos del proceso KDD.
Fuente: (Fayyad et al., 1996b). Traducción propia.

Brachman y Anand (1996) proporcionan una perspectiva práctica del proceso KDD en mosaico, destacando la naturaleza interactiva del proceso, tal y como observamos en la ilustración previa. A continuación, describimos de manera general algunos de sus pasos fundamentales:

1. Definición de objetivos y contexto: adquisición de una comprensión detallada del ámbito de aplicación y el conocimiento relevante previo, y definición del objetivo del proceso KDD desde la perspectiva del cliente.
2. Selección de datos objetivo: establecimiento de un conjunto de datos objetivo eligiendo un conjunto de datos existente o enfocándonos en un subconjunto de variables o muestras de datos. La selección debe ser guiada por la relevancia de los objetivos definidos.
3. Limpieza y preprocesamiento de datos: realización de la limpieza y preprocesamiento de datos para mejorar la calidad, llevando a cabo operaciones básicas como la eliminación de ruido cuando sea necesario, recopilación de información esencial para modelar o contabilizar el ruido, decisión de estrategias para manejar datos faltantes y consideración de la información temporal y los cambios conocidos.
4. Reducción y proyección de datos: identificación de las características útiles para representarlos según el objetivo de la tarea.
5. Alineación de los objetivos y métodos: alineación de los objetivos del proceso KDD con métodos específicos de minería de datos.
6. Selección de los algoritmos de minería de datos escogiendo los métodos que se utilizarán para buscar patrones en los datos.
7. Realización de la DM buscando patrones de interés en una forma de representación específica o en un conjunto de tales representaciones.
8. Interpretación de los patrones extraídos, con la posibilidad de volver a cualquiera de los pasos 1-7 para iteraciones adicionales. Este paso también puede incluir la visualización de los patrones/modelos extraídos o la visualización de los datos según los modelos extraídos.
9. Consolidación del conocimiento descubierto integrando este conocimiento en otro sistema para acciones futuras, o simplemente documentarlo e informarlo a las partes interesadas. Esto también incluye verificación y resolución de posibles conflictos con conocimientos previamente establecidos o extraídos.

En el ámbito del marketing, la aplicación principal consiste en sistemas de marketing basados en bases de datos, que analizan los datos de los clientes para identificar diferentes

segmentos de consumidores y prever su comportamiento (Fayyad et al., 1996a). Una aplicación destacada en marketing es el análisis de canasta de mercado (Agrawal et al., 1996) quien descubrió patrones como, "Si un cliente compra X, también es probable que compre Y y Z". Estos patrones son muy valiosos para todos los tipos de empresas, con fines tanto B2B como B2C. Estas *insights* facilitan estrategias de marketing más dirigidas y eficientes, optimizando tanto la experiencia del consumidor como la rentabilidad empresarial.

Cuadros de mando

En febrero de 1992, los economistas estadounidenses Robert Kaplan y David Norton introdujeron el concepto de cuadro de mando integral, también conocido como *Balanced Scorecard* (BSC). Esta herramienta de medición del rendimiento permite a las organizaciones capturar no solo las métricas financieras, sino también las actividades que generan valor a partir de los activos intangibles de la organización (F. Kaplan, 2014).

El BSC evolucionó de ser una herramienta de medición a una herramienta de gestión completa. También conocido como cuadro de mando integral, es una metodología de gestión utilizada para definir y monitorear la estrategia de una organización. Permite estructurar los objetivos de manera dinámica e integral, evaluándolos mediante una serie de indicadores que miden el desempeño de todas las iniciativas y proyectos necesarios para su cumplimiento satisfactorio (Brunetta & Fontana, 2023).

El BSC se fundamenta en un equilibrio y alineación adecuados entre los elementos de la estrategia global y sus componentes operativos. Considera la misión (nuestro propósito), la visión (nuestras aspiraciones), los valores centrales (nuestras creencias), los objetivos (lo que deseamos lograr) y las perspectivas (cómo se vinculan los objetivos con la estrategia organizacional) (Brunetta & Fontana, 2023).

Diversos autores han desarrollado modelos de evaluación de las prácticas de IC o el impacto de esta en el rendimiento de la organización (García Alsina & Ortoll Espinet, 2012), partiendo de: parámetros vinculados a diferentes aspectos del proceso, de la función, o del producto restante; aspectos procedentes de la visión y la estrategia de la organización; alineación de las operaciones de IC con los objetivos de la organización.

Según el enfoque estratégico del *Balanced Scorecard*, la definición de la estrategia de una organización debe considerar cuatro perspectivas (Brunetta & Fontana, 2023):

- Financiera. Cualquier objetivo clave relacionado con la salud financiera y la rentabilidad de la organización puede incluirse en esta perspectiva. Los ingresos y las ganancias son objetivos evidentes que la mayoría de las organizaciones.
- Del cliente. Esta aborda los objetivos necesarios para lograr los objetivos financieros. Algunos de ellos pueden estar relacionados con servicio al cliente y satisfacción, reconocimiento de marca.
- De procesos internos. Desde aquí se aborda qué procesos son necesarios implementar para conseguir los objetivos estratégicos financieros relacionados con los clientes. Algunos son mejora en los procesos, optimización de calidad.
- De aprendizaje y crecimiento. Tanto del capital humano, como de información u organizacional.

Los objetivos para construir un cuadro de mando son:

- Describir y comunicar la estrategia.
- Traducir la estrategia en acciones concretas.
- Medir la efectividad de la estrategia.
- Hacer un seguimiento de las acciones emprendidas para mejorar los resultados.

ANALÍTICA DIGITAL

En 1993 comenzó el primer análisis de archivos de registro (*log*), y con ello la analítica web (Carpenter, 2013). Los archivos de registro almacenan cada consulta al servidor, recopilando información del cliente, la dirección IP, llamadas a la página, descargas, ancho de banda, sistema operativo, navegador y versión utilizado.

Los administradores utilizaban los archivos de registro principalmente para solucionar problemas. Con el tiempo los propietarios de sitios web reconocieron que el análisis de archivos de registro podía proporcionar información valiosa sobre los usuarios del sitio web. Por ejemplo, contar las direcciones IP permite enumerar el número de visitantes a la web, lo cual puede ser usado para identificar la frecuencia de las visitas.

El laborioso análisis de extensos archivos de registro impulsó el desarrollo de un software para simplificar el análisis web. *Web Trends* fue uno de los primeros programas de análisis web que estuvo disponible comercialmente en 1993. Sólo dos años después, en 1995, se introdujeron los primeros programas gratuitos de análisis de archivos de registro totalmente, como "Analog" (Kaushik, 2007). Estos programas ofrecían más funcionalidades

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

en comparación con *Web Trends*, incluyendo informes mejorados con documentación estructurada y un mejor diseño gráfico visual (Schneider, 2010). La siguiente figura muestra una cronología de pasos más importantes en la evolución de la analítica web .

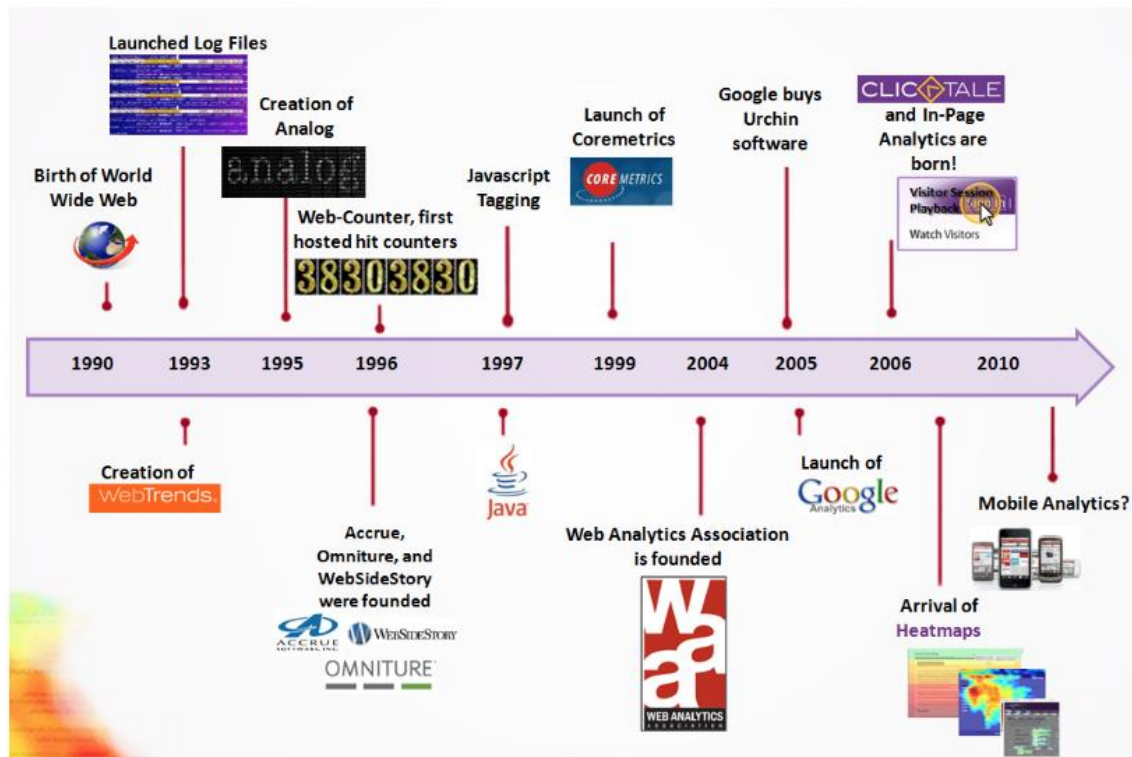


Figura 3.9: Cronología del progreso en analítica web.
Fuente: Internet History and Development

En 1996, se introdujo el contador web que representó la primera herramienta de análisis web en utilizar la función de etiquetado de páginas, que es un método de recopilación de datos. Con el tiempo, las páginas web se volvieron más complejas y contenía imágenes, archivos flash y vídeos. Debido al contenido más rico del sitio web, el número de visitas a páginas web en 1997 dejó de ser representativo del número de solicitudes de páginas web (Bottégel, 2016). El recuento del número de visitas a la página pasó a enfocarse en contar el número de usuarios individuales, que accedía al sitio web. Se comenzó a utilizar JavaScript en la web, empleando el etiquetado del código JavaScript para recopilar datos de análisis web. Incluso hoy en día, el etiquetado de código JavaScript es uno de los métodos más populares para recibir información analítica (Booth & Jansen, 2009) .

La aparición en 2004 de la *Web Analytics Association* (WAA) fue un hito muy relevante. La WAA tiene como objetivo estandarizar los términos, definiciones y mejores prácticas de análisis web utilizados por la industria. Además, se desarrolla e implementa programas de

capacitación, certificación y consolida profesionales de analítica Web, consultores y usuarios finales para mejorar las fuerzas analíticas y combinar el interés común. En 2012, el WAA cambió su nombre a *Digital Analytics Association (DAA)* (Digital Analytics Association: Official Announcement, 2024) debido al aumento e incorporación de diversas actividades fuera de Web Analytics. Este cambio de nombre abandona el término "análisis web" para evitar la referencia exclusiva a la recopilación de datos en un solo sitio web. La *Digital Analytics Association* finalizará sus actividades en enero 2024, tras 22 años de actividad (Digital Analytics Association: Official Announcement, 2024). Factores como la evolución del *Consent Mode* y la adopción de tecnologías sin cookies -*Cookieless*- dan lugar a un mundo de innovaciones y transformación en el análisis de datos (Gérôme, 2024).

Recopilación de datos

Con el objetivo de analizar el *customer journey* del usuario o de las sesiones para identificar patrones de uso, Xiaohua Hu y Nick Cercone (2004) crearon un modelo dimensional. Este modelo divide los datos en dos tipos: los datos de medición y los datos dimensionales. Los datos de medición, también conocidos como métricas, monitorizan elementos de calidad como las vistas de una página, proporcionando indicadores cuantitativos del comportamiento del usuario. Por otro lado, aportan contexto adicional, incluyendo información demográfica del cliente, el tipo de navegador utilizado, o el día del mes en que se realizó la navegación. Esta estructuración permite un análisis más rico y detallado del comportamiento en línea.

Respecto a las fuentes de datos a nivel de análisis web, estas se pueden clasificar en cuatro categorías (Zheng et al., 2015).

- Los datos de la solicitud HTTP directa que se obtienen del mensaje de solicitud HTTP. El cliente web envía una solicitud HTTP al servidor web para solicitar una página web o cualquier otro recurso web. Normalmente, la medición del tráfico web consiste en las visitas a la página solicitadas. Cada solicitud tiene diferentes dimensiones, como la página, la tecnología utilizada, el visitante entre otros. Una solicitud HTTP contiene una línea de solicitud y los encabezados HTTP.
- La línea de solicitud incluye el token del método, que indica la acción que se realizará en el recurso inspeccionado por el *Request-URI* (identificador de recurso unido), incluido el dominio del host, la IP y la ruta del directorio.
- Además, la línea de solicitud consta de la URI de solicitud mencionada, una versión del protocolo y el avance de línea (LF) de retorno de carro (CR). Generalmente, el

identificador de recursos uniformes (URI) es la información básica necesaria para permitir el recuento de páginas (Fielding et al., 1999).

- Otra parte importante de la solicitud HTTP es el encabezado HTTP. El encabezado de solicitud permite a los clientes pasar información adicional de la solicitud sobre ellos mismos y sobre el servidor. Estos campos del encabezado de la solicitud se utilizan principalmente para entregar datos dimensionales de análisis web y contienen características tanto de la solicitud como del cliente.

Métodos de seguimiento en analítica web

A continuación, se exponen los principales métodos de recolección de datos junto con sus ventajas y desventajas de los diferentes métodos de traqueo.

Existen principalmente seis métodos de recolección de datos, cada uno con sus propias características en términos de tipo de datos y la complejidad de información que recogen. Los métodos son (Hassler, 2010):

- Log files (Server-side data)
- Page tagging (Client-side data)
- Application level logging
- A/B test multivariable
- Encuestas
- Entrevistas

Sin embargo, los tres más usados y más relevantes para la analítica digital son:

a) *Log files (Server-side data)*. El análisis de log es de los métodos más utilizados. Básicamente describe los contenidos y la estructura de los archivos HTML. El análisis de los registros es uno de los métodos más antiguos de la analítica digital, utilizado incluso antes de que la web tuviera un uso comercial. Los servidores almacenan cada archivo necesario para que las web estén en funcionamiento. Estos archivos describen la estructura y contenido del *site*. Por ejemplo, cuando un usuario abre una página web en su navegador, el navegador solicita los archivos al servidor. Esta interacción es la que se almacena en los archivos de registro. Cada interacción en cada sección se utiliza y se almacena en el servidor web. Esto da lugar a un análisis de registro focalizado en la recopilación de datos por parte del servidor (Hassler, 2010).

El servidor genera una gran cantidad de entradas que pueden ser difíciles de analizar e interpretar. Para abordar este problema, es posible utilizar *cookies*. Cada *cookie* ofrece al usuario una identificación de sesión y es almacenado localmente en su ordenador. Gracias al identificador de sesión el servidor web facilita la posibilidad de recoger distinta información como son las visitas a una web en un momento concreto. Esto da como resultado que el servidor web puede identificar un visitante recurrente del sitio y crear sesiones que traen datos más pequeños y pertinentes, como la frecuencia con la que un usuario visita el sitio en un breve espacio de tiempo. Sin embargo, las *cookies* no son una solución universal, ya que los usuarios pueden eliminarlas o desactivarlas por completo.

- b) *Page tagging (Client-side data)*. Desde la llegada de la Web 2.0, el método más reciente para el seguimiento de la analítica web es utilizando al cliente. Esto se logra a través de la implementación de código embebido, *scripts* integrados, o complementos del navegador. Esta metodología ofrece compatibilidad con una amplia variedad de programas y complementos, lo que facilita su implementación y uso. De esta manera, en lugar de la recopilación de datos del lado del servidor, la información se recopila del lado del cliente como se detalla a continuación. Este método implica que el servidor web se utilice exclusivamente para almacenar los archivos necesarios para la arquitectura del sitio. Paralelamente, un servidor de seguimiento externo recopila todas las solicitudes y entradas de los usuarios en archivos de etiquetas de página para su análisis (Hassler, 2010).

Los datos se recopilan en el navegador del usuario, donde se implementa un código de seguimiento especializado en el *site*, el cual rastrea todas las actividades e interacciones del usuario y guarda la información en una cookie. Posteriormente la información de las cookies almacenada localmente se envía al servidor de seguimiento externo para procesamiento (Reese, 2008). Este servidor de seguimiento suele estar ubicado en el proveedor de la herramienta de análisis web y no en el alojamiento del sitio web.

El código de seguimiento implementa un método que involucra la solicitud de una imagen de píxel de tamaño 1x1, denominada *Tracking Bug* o *Web Bug*, del sistema de seguimiento. Adicionalmente, la recopilación de datos se realiza mediante JavaScript, lo cual permite capturar directamente desde el sitio web.

Como previamente se ha comentado, esto resuelve el problema del seguimiento de clics y movimiento del ratón. Aun así, los problemas de caché y proxy todavía persisten. Aunque las herramientas de analítica se actualizan constantemente para garantizar la

compatibilidad del *software*, los *firewalls* y desactivación de JavaScript en los navegadores impide la recopilación de la información. Además, el uso de etiquetas mantiene la desventaja de depender de las *cookies* para la identificación del usuario.

c) Registro a nivel de aplicación

Otro método de recopilación de datos es el registro a nivel de aplicación, que integra la captura de información directamente dentro de la estructura de la aplicación. Este método desplaza la recopilación de datos a través de solicitudes HTTP y la interacción del usuario a las interacciones específicas que ocurren dentro de la aplicación. Los ejemplos de aplicaciones web incluyen foros, servicios de almacenamiento de imágenes en línea, servicios de correo electrónico, procesadores de textos o un servicio de redes sociales. Los datos recopilados son gestionados directamente por la propia aplicación o mediante un módulo funcional adicional como *SharePoints Web Analytics Service Framework*.

Identificación de datos de valor

El primer paso para identificar datos valiosos consiste en seleccionar aquellos que son relevante para su evaluación. El segundo es asignar un valor monetario a esos datos para poder gestionarlos adecuadamente (Cazier, 2024). Si los datos no son relevantes, no hay que recopilarlos. La clave para maximizar el valor de los datos es asegurarse de que la recolección esté alineada con la misión y objetivos de la empresa. Este enfoque dirigido garantiza que cada conjunto de datos recopilado contribuya de manera concreta al éxito organizacional.

Con una comprensión más profunda de los atributos de los datos, es más fácil dar el siguiente paso crítico en el que los líderes empresariales deben desempeñar un papel activo. Este paso consiste en identificar y, eventualmente, ayudar a crear datos que sean valiosos para el negocio. La realidad subestimada es que la mayoría de los datos de una empresa hoy en día tienen un valor limitado más allá de respaldar las operaciones comerciales actuales. Los datos históricamente se diseñaron para respaldar las operaciones actuales. Hasta hace poco, ampliar el enfoque de los datos habría implicado un costo muy significativo, considerándose una inversión onerosa y una distracción respecto a las actividades principales del negocio (Cazier, 2024).

El Principio de Pareto, también denominado Regla de Pareto o Regla de 80/20 (Rasure & Kvilhaug, 2024), es un concepto que especifica que el 80% de las consecuencias provienen

del 20% de las causas, afirmando una relación desigual entre entradas y salidas. El Principio de Pareto, que lleva el nombre del economista Vilfredo Pareto, sirve como recordatorio general de que la relación entre insumos y productos no está equilibrada.

La clave es identificar qué datos son, o pueden ser, los más valiosos para la organización y administrarlos de manera que el valor pueda recolectarse fácilmente de una manera que respalde la estrategia comercial (Cazier, 2024).

Hay varias razones críticas por las que los ejecutivos y los científicos de datos deben trabajar juntos en la valoración de los datos. El científico de datos debe ser capaz de evaluar y asesorar sobre el nivel actual de calidad de los datos, para qué podrían usarse y qué inversiones en tecnología podrían ser necesarias para que esto suceda. Por su parte, los ejecutivos, al comprender el valor de esas acciones aportan al negocio, pueden tomar decisiones informadas, ajustando sus expectativas conforme a la probabilidad de éxito y el impacto potencial de dichas iniciativas.

No se trata sólo de asignar un valor a un activo. Los ejecutivos y propietarios de procesos de negocio deben participar activamente en el proceso de análisis, ayudando a identificar y asignar valor a los datos. Debido a que conocen las necesidades del negocio y, a menudo, tienen información valiosa sobre los puntos débiles del negocio y cómo ciertas acciones pueden impactar en el negocio. Pueden ayudar a identificar los tipos de proyectos que probablemente sean los más relevantes y urgentes para la empresa (Cazier, 2024).

Tipos de analítica de datos

Puede considerarse el análisis de datos como el arte y la ciencia de hablar con la empresa (Cote, 2021). Este proceso nos ayuda a comprender mejor nuestro negocio al brindarnos ideas sobre lo que sucedió en el pasado, lo que podría estar sucediendo ahora y por qué podrían haber sucedido ciertas cosas. Con esta información, los análisis también pueden ayudarnos, dentro de la probabilidad científica, a evaluar lo que es probable que suceda y determinar qué hacer a continuación. Las organizaciones emplean diversas prácticas de análisis de datos para recopilar, procesar, analizar y almacenar sus datos.

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social



Figura 3.10: Tipos de análisis de datos.
Fuente: (Abbas Ali, 2024)

El pasado y el presente:

- El análisis descriptivo nos ayuda a comprender lo que sucedió.
- El análisis de diagnóstico nos ayuda a identificar por qué pudo haber sucedido algo.

El futuro:

- El análisis predictivo puede ayudarnos a determinar qué podría suceder a continuación.
- El análisis prescriptivo trata de lo que podemos/debemos hacer a continuación (Cote, 2021).

El análisis descriptivo implica analizar datos históricos y actuales para comprender las tendencias en torno a lo sucedido. Se utilizan diversas técnicas para comprender estas tendencias: se puede agregar o resumir los datos en promedios de grandes conjuntos de datos; se puede profundizar en los detalles de los datos, tomar una porción de los datos para comprender las series más vistas en un mes en particular; o dividir aún más los datos creando conjuntos de datos más pequeños a partir de otros más grandes. Esto no sólo facilita el análisis de tendencias para una mejor toma de decisiones, sino que también ayuda a identificar valores atípicos para detectar anomalías (Abbas Ali, 2024).

El siguiente paso lógico una vez entendemos qué sucedió, es descubrir por qué sucedió. La analítica de diagnóstico responde a esta pregunta. El análisis puede realizarse en forma de análisis de causa raíz o puede implicar el análisis de tendencias para comprender las relaciones entre sucesos diferentes, pero aparentemente relacionados (Abbas Ali, 2024). El análisis de diagnóstico tiene como objetivo comprender las relaciones entre variables y tendencias para establecer correlación y causalidad.

El análisis predictivo es una rama del análisis de datos que se ocupa del uso de datos históricos y actuales para predecir eventos futuros. Las predicciones podrían ser un simple binario; es decir, la probabilidad de que algo suceda o no. O podrían ser más complejos, como predecir un precio de venta de combustible que optimice las ganancias en función de la ubicación y las condiciones climáticas. El análisis predictivo se puede realizar a la antigua usanza, analizando los datos manualmente; o se puede hacer mediante modelado de datos predictivos y *Machine Learning*. Esta es una de las prácticas analíticas de datos más críticas empleadas por las organizaciones para recopilar, procesar y analizar sus datos. La idea es utilizar datos para comprender mejor el negocio y producir conocimientos prácticos que conduzcan a análisis prescriptivos (Nooruddin Abbas Ali, 2024).

El análisis prescriptivo es el último paso en la toma de decisiones basada en datos. Ayuda a las empresas a determinar cuál es el siguiente paso óptimo. Para responder a la pregunta de qué hacer a continuación, las empresas evalúan múltiples variables para determinar el mejor curso de acción a continuación. Al igual que otras formas de análisis, el análisis prescriptivo puede ser manual, mediante herramientas analíticas; o puede automatizarse mediante algoritmos (Abbas Ali, 2024).

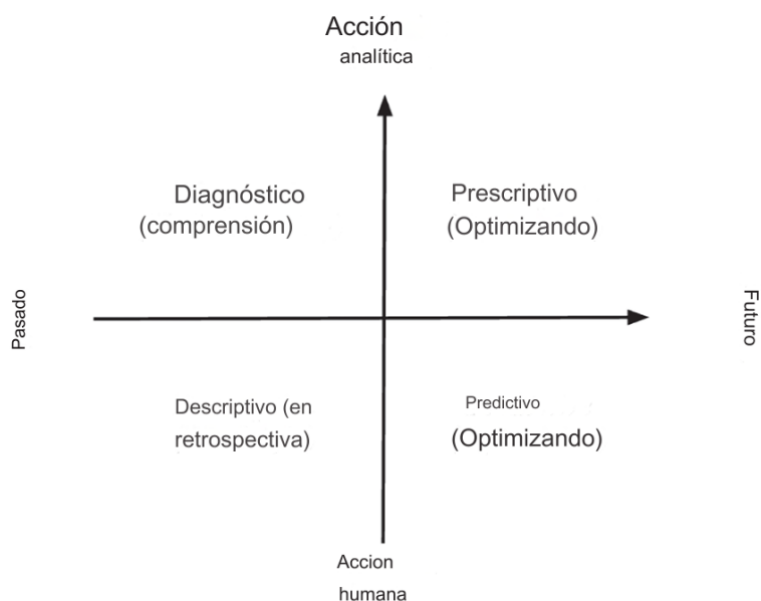


Figura 3.11: Categorización en análisis de datos.
Fuente: (Cazier, 2024)

Las preguntas sobre qué ha sucedido y que podría suceder se abordan a través del análisis descriptivo y predictivo, respectivamente. El análisis descriptivo se basa en datos históricos existentes para resumir eventos pasados, mientras que el análisis predictivo utiliza estos mismos datos históricos, aplicando técnicas de aprendizaje automático y métodos de

pronóstico para extrapolar tendencias futuras . Puedes pasar fácilmente de una etapa a otra. No existe ningún paso intermedio de análisis de diagnóstico (Kaduk, 2016).

Por otro lado, las preguntas de "por qué" y "cómo" en el diagnóstico y análisis prescriptivo pueden responderse utilizando datos existentes y aplicando inteligencia empresarial. Esto puede realizarse de forma manual, donde una persona revisa los números y descubre patrones o *insights*, o de manera automatizada, mediante algoritmos que analizan los datos y generan recomendaciones basadas en modelos predictivos. En otras palabras, tanto el análisis diagnóstico como el prescriptivo se basan en el análisis descriptivo y predictivo, respectivamente (Kaduk, 2016).

Otra forma de visualizar la conexión entre los cuatro tiempos sería según Kaduk (2016):

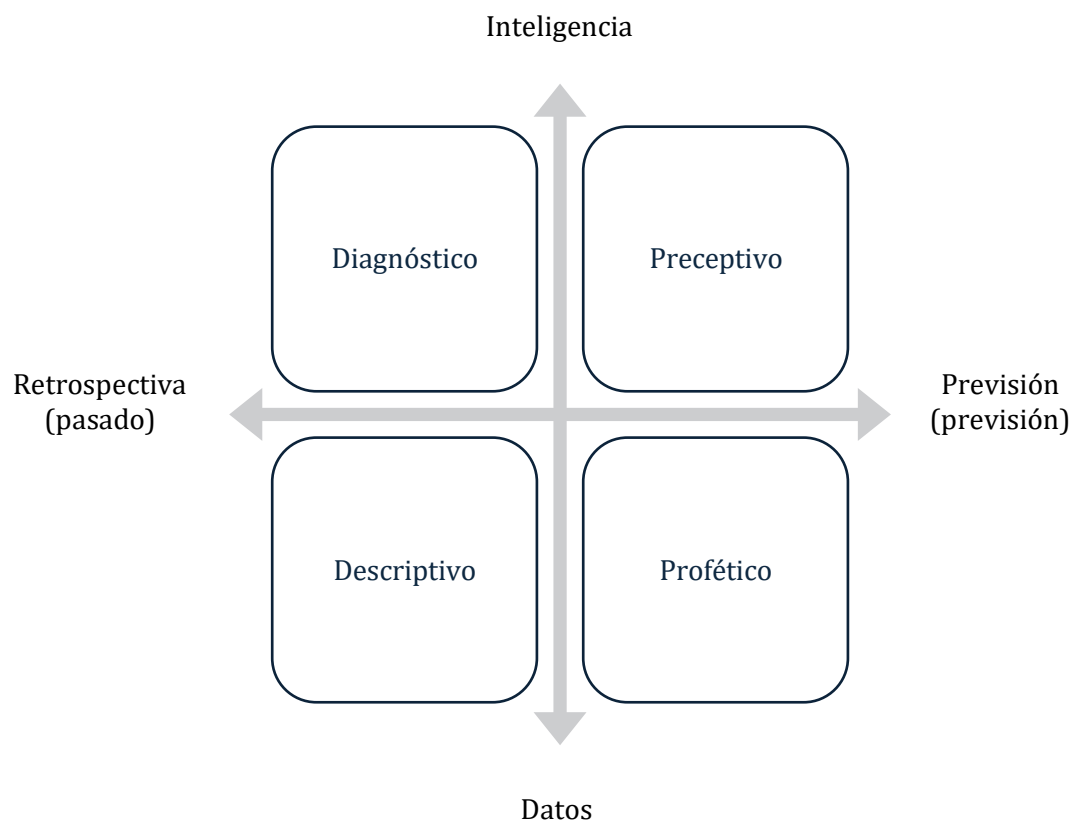


Figura 3.12. Conexión entre los 4 estados en análisis de datos.
Fuente: (Kaduk, 2016). Traducción propia.

Un problema con el previo gráfico es que no muestra completamente todas las formas en que los datos + conocimiento + aprendizaje automático producen cuatro tipos de análisis. Y de ahí la propuesta con un diagrama de Venn (Kaduk, 2016):

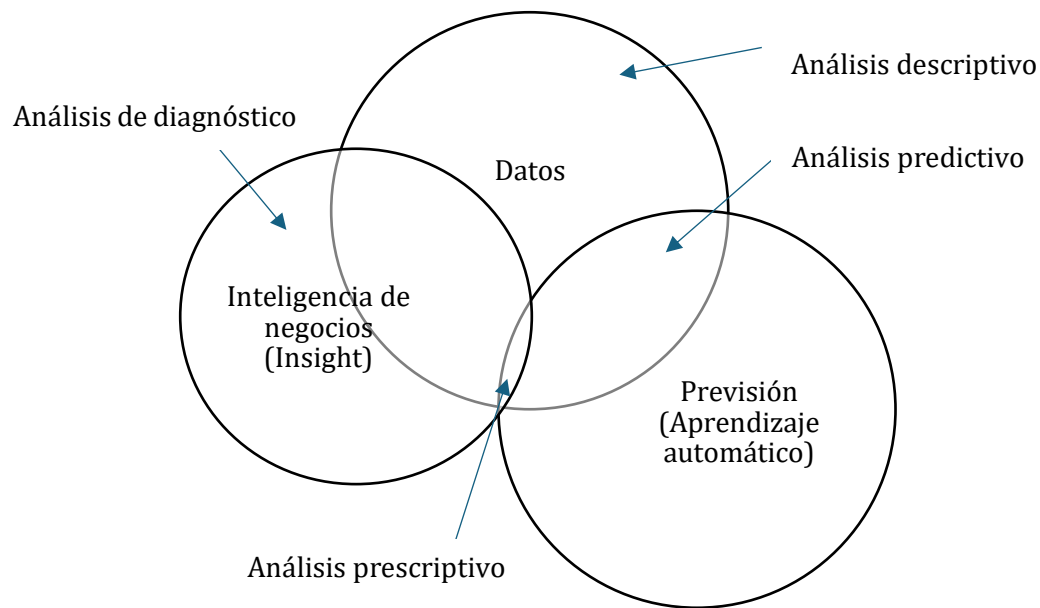


Figura 3.13: Conexión entre datos + conocimiento + aprendizaje automático y los 4 estados en análisis de datos.

Fuente: (Kaduk, 2016). Traducción propia

El análisis prescriptivo es una disciplina en rápido crecimiento, con un enorme potencial de expansión y generación de valor a medida que avanzamos. Aún estamos comenzando a explotar plenamente el potencial de este tipo de análisis, lo que abre un campo de oportunidades para el futuro. La siguiente figura muestra cómo se pueden utilizar las diversas herramientas, clases y enfoques de análisis para crear sinergias.

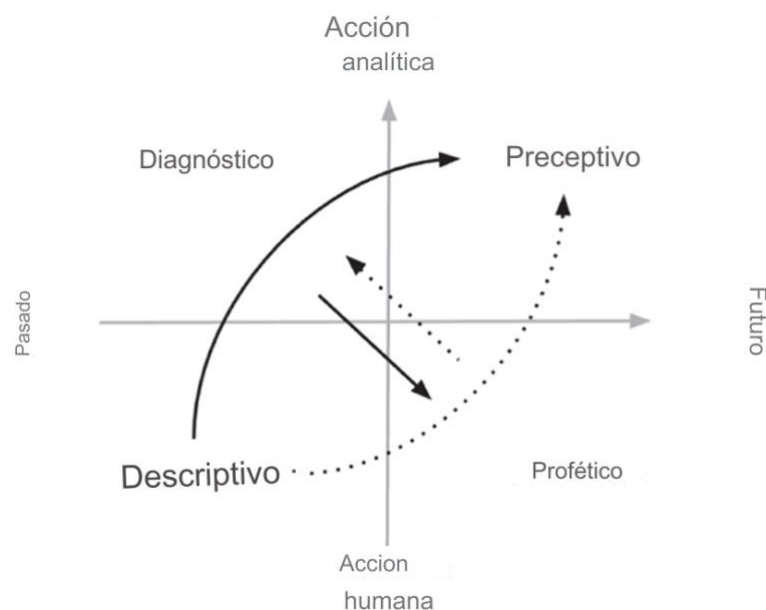


Figura 3.14: Sinergias entre las herramientas.
Fuente: (Cazier, 2024). Traducción propia.

El enfoque hacia el análisis y la ciencia de datos varia de una empresa a otra, reflejando su singularidad en la implementación y aplicación de estas disciplinas (Kaduk, 2016). Cuando abordamos un problema, trabajamos con un cierto conjunto de limitaciones y restricciones. Un problema puede tener más de una solución factible. Si estas soluciones son limitadas en número, es fácil revisarlas una por una para determinar cuál produjo el mejor resultado dentro de las limitaciones dadas. Sin embargo, hay algunos problemas que son irresolubles y, para ellos, es necesario relajar las limitaciones y restricciones para resolverlos.

Existen muchas herramientas de análisis con aplicaciones del mundo real para ayudar a resolver problemas empresariales, pero tienen, y probablemente siempre tendrán, sus límites (Cazier, 2024).

La predicción se basa en datos del pasado. Cuando los datos del pasado son escasos, es difícil diagnosticarlos y comprenderlos adecuadamente hasta el punto de poder hacer predicciones precisas. Hay demasiados elementos aleatorios que son casi imposibles de predecir. Puede ser que lo mejor que podamos hacer sea una evaluación de riesgos para este tipo de eventos, junto con modelos de impacto y simulaciones que puedan ayudarnos a prepararnos adecuadamente para estos eventos. Esta evaluación de riesgos sigue siendo muy útil, pero no es lo mismo que conocer el futuro. Es importante darse cuenta de que los datos son útiles en la medida en que el futuro sea similar al pasado. En un mundo cambiante, siempre habrá límites a lo que puede hacer la analítica. Deberíamos utilizar estas herramientas, pero comprender lo que pueden y lo que no pueden hacer bien, para poder gestionarlas adecuadamente (Cazier, 2024).

Objetivos y resultados clave

La medición del rendimiento está fallando en todas las organizaciones en todo el mundo, ya sean multinacionales, departamentos gubernamentales o pequeñas organizaciones benéficas locales (Parmenter, 2010). Las métricas adoptadas a menudo se desarrollan sin ningún vínculo con los factores críticos de éxito de las organizaciones. Además, estas medidas se revisan con frecuencia mensual o trimestralmente. Las medidas de rendimiento deberían ayudar a la organización a alinear las actividades diarias con los objetivos estratégicos (Parmenter, 2010).

Por ello, la pregunta más básica y fundamental que las empresas deben responder al elegir su mercado objetivo es si se dirigirán a consumidores finales o a otras empresas. De esta

manera, surgen dos tipos principales de mercados. Según (Kumar & Gagandeep Raheja, 2012), el modelo de negocio entre empresas (B2B) se refiere a aquellas empresas que venden bienes o servicios exclusivamente a otras empresas, como un fabricante vende a un mayorista o un mayorista a un minorista, sin involucrar a los consumidores finales. En contraste, el modelo de negocio dirigido al consumidor (B2C) se aplica a las empresas que venden sus productos o servicios directamente a los consumidores finales (Rèklaitis & Pilelienè, 2019).

Una ONG no se ajusta perfectamente a las categorías de B2B o B2C, ya que estas se utilizan normalmente para describir transacciones comerciales donde hay una venta de bienes o servicios. Sin embargo, se puede analizar la relación de una ONG con sus diferentes audiencias. Cuando una ONG interactúa con individuos que donan dinero o tiempo, esta relación es similar a un modelo B2C, ya que la organización se dirige directamente a consumidores individuales, buscando su apoyo y participación. Por otro lado, cuando una ONG colabora con empresas para obtener fondos, recursos o alianzas estratégicas, esta relación se asemeja a un modelo B2B, ya que implica la interacción y colaboración entre organizaciones. Por lo tanto, una ONG puede operar en un ámbito que combine elementos de ambos modelos, dependiendo de con quién esté interactuando y en qué contexto.

Tras realizar un estudio comparativo entre B2B y B2C, S. K. Saha et al. (2014) proporcionan su diferencia basándose en varias características.

Criterio	Business-to-Consumer (B2C)	Business-to-Business (B2B)
Público objetivo	Usuario final	Empresa
Tamaño del mercado	Grande	Más pequeño
Volumen de ventas	Bajo	Alto
Toma de decisiones	Individual	Por comité
Riesgo	Bajo	Alto
Proceso de compra	Corto	Más largo
Pago	A menudo instantáneo	El pago instantáneo puede no ser requerido
Transacción	Puede ser en efectivo, con tarjeta	Requiere un sistema más complejo
Decisión del consumidor	Emocional	Racional
Demanda	Basada en deseo	Basada en necesidad
Uso de medios masivos	Esencial	Evitable

Tabla 3.2: Diferencias entre B2B y B2C.
Fuente: (Kumar Saha et al., 2014). Traducción propia.

Los *Objectives and Key Results* (OKR) aparecen en 1954, cuando Peter Drucker los menciona en su libro “*The Practice of Management*”. Es cuando el autor propone alinear los objetivos de la compañía, con los objetivos de los integrantes de los equipos (Drucker, 2007).

El método OKR fue usado en 1971 por Andrew Grove, ex CEO de Intel, con el objetivo de enfocar el trabajo en los principales objetivos de la compañía. Grove, exlíder del mayor fabricante de procesadores del mundo, sostenía que muchas personas trabajaban arduamente, pero obtenían pocos resultados. Sin embargo, no fue hasta 1999, cuando Google, el gigante tecnológico, comenzó a aplicar esta metodología con apenas 40 empleados, que esta alcanzó su reconocimiento definitivo (Brunetta & Fontana, 2023). Tenemos como OKR una metodología de gestión de trabajo que tiene como objetivo facilitar el cumplimiento de los objetivos de una organización, midiendo el progreso de las metas fijadas por los equipos de manera cuantitativa y cualitativa. Este método involucra no solo a quienes monitorean el progreso de las acciones, sino especialmente a quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas. Los objetivos y los resultados clave asociados (*Key Results*, KR) se diseñan conjuntamente en un ambiente de libertad, sin presiones ni esquemas predefinidos, que a menudo están desconectados de la realidad (Brunetta & Fontana, 2023).

Los OKR constituyen un marco de establecimiento de objetivos que ayuda las empresas a definir objetivos junto con los resultados clave medibles que respaldan el logro de cada objetivo. Los OKR dentro de la corporación se utilizan principalmente para lograr tres metas (Al Thinyan et al., 2022): comunicar los resultados deseados a toda la compañía, centrarse en las áreas más importantes que necesitan mejorar, generar resultados valiosos para el negocio.

El marco OKR se ha convertido en el marco de establecimiento de objetivos más popular, utilizado por numerosas organizaciones exitosas en todo el mundo.

El propósito de la puntuación en OKR, según Doerr (2018), es tanto reconocer los logros como identificar lo que funcionó y lo que no. Esta puntuación evalúa inicialmente si los objetivos establecidos se han cumplido. Además, en caso de que no se cumplan, se analiza en qué medida se ha avanzado. Esto resulta útil para evaluar la viabilidad de los objetivos establecidos y si es necesario modificarlos o eliminarlos. Sugiere que la forma más simple y efectiva de puntuar los objetivos es calcular el promedio de las tasas de cumplimiento de los resultados clave asociados, expresadas en porcentaje. Se hace referencia a la escala de 0 a 1,0.

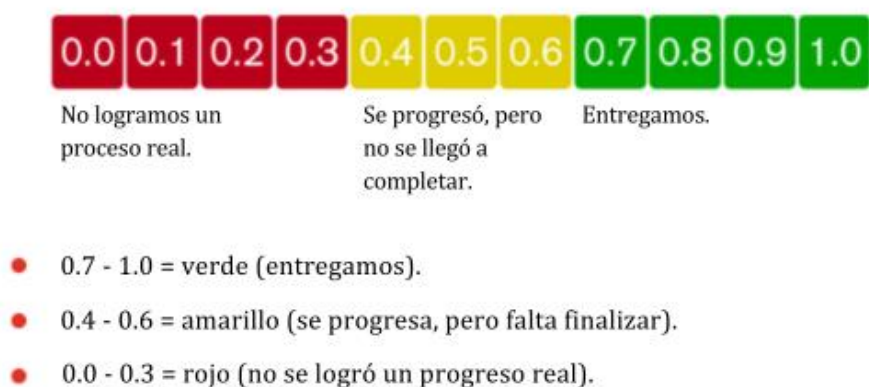


Figura 3.15: Escala de puntuación OKR
Fuente: (Doerr & Page, 2018) . Traducción propia.

En 1981 George T. Doran introdujo el concepto de los Objetivos SMART en el artículo *“There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives”*. Se esforzó en crear una guía que orientara la creación de objetivos eficaces de cara a las necesidades del negocio. Las características que debían cumplir es que cada objetivo fuera específico, medible, alcanzable, relevante, y con una línea temporal establecida.

Esta metodología ofrece una serie de ventajas y beneficios. Por un lado, mejora la planificación, anticipando posibles obstáculos para evitarlos o resolverlos rápidamente. Esto también ayuda a que el equipo se centre en lo más importante, dejando de lado distracciones. Igualmente facilita la comunicación entre los responsables del proyecto, minimizando malentendidos y facilitando la colaboración y la productividad. Igualmente, aclara la visión empresarial comprendiendo lo que se quiere lograr, por qué, cómo se alcanzarán esos objetivos y en cuánto tiempo. Y finalmente, aumenta la motivación de los empleados dado que se facilita la colaboración, incrementando la experiencia laboral y el sentido de pertenencia de todos los implicados en la búsqueda del resultado.

Respecto a la similitud entre OKR y SMART, ambas incluyen una serie de criterios que detallan su estructura. Aunque OKR pueda parecer más sencillo que un objetivo SMART, las tres letras de OKR abordan el mismo criterio que SMART (Brunetta & Fontana, 2023).

SMART aborda los objetivos de manera individual, ofreciendo un acrónimo y criterios simples pero fáciles de recordar para describir su estructura. Por otro lado, OKR también proporciona una estructura, pero establece una distinción clara entre el objetivo o meta (lo que se desea lograr) y la manera de medir el progreso hacia ella mediante los resultados clave. Mientras que los objetivos SMART se centran exclusivamente en el propósito, los OKR

vinculan los resultados clave con las metas, promoviendo una asignación más estratégica de recursos, con un enfoque particular en los resultados clave (Brunetta & Fontana, 2023). En la siguiente table se pueden observar las diferencias:

SMART	OKR
Considera el objetivo de manera aislada.	Diferencia Objetivo de Resultado Clave.
La pregunta es: ¿cuál es el objetivo?	La pregunta es: ¿cuál es el objetivo y cómo llegamos a él?
Elaboran el propósito.	Conectan con los resultados clave.

Tabla 3.3: Diferencias entre objetivos SMART y OKR
Fuente: (Brunetta & Fontana, 2023)

Según Parmenter (2010), las formas de dividir las medidas de rendimiento son las siguientes:

- Indicadores Clave de Resultados - *Key Result Indicators* (KRI). Estos indicadores muestran cómo ha concluido algo desde una perspectiva concreta. Son el resultado de varias acciones. KRI permiten averiguar si las cosas se están haciendo correctamente. A diferencia de los KPI (Indicadores Clave de Desempeño), que a menudo se miden diariamente, los KRI suelen cubrir un período de tiempo más amplio y se revisan en ciclos mensuales o trimestrales (no diarios). Algunos ejemplos comunes de los KRI incluyen la satisfacción del cliente, rentabilidad de los clientes y rendimiento del capital invertido entre otros.
- Indicadores de Resultados - *Result Indicators* (RI). Denota lo que se ha hecho. Resumen toda la actividad financiera. Igualmente se muestran en el cuadro de mando por departamento. Ejemplos de este tipo de indicadores son: beneficio neto de los productos o servicios y las ventas diarias.
- Indicadores de Rendimiento - *Performance Indicators* (PI). Indican las acciones que hay que hacer. Ayudan al equipo a alinearse con la estrategia de negocio. No son de carácter financiero y complementan a los KPI. Se muestran en el cuadro de mando para cada departamento o sección de la empresa. Algunos ejemplos de aplicación son: el número de sugerencias de las clientes implementadas los últimos 30 días, el número de quejas de clientes vip y el número de llamadas del departamento de ventas organizadas para la siguiente semana.
- Indicadores clave de rendimiento - *Key Performance Indicators* (KPI). Revelan qué acciones tomar para aumentar el rendimiento. Tal y como explica Parmenter

(2010), los *KPI* representan un conjunto de medidas que se centran en aquellos aspectos del desempeño organizacional que son más fundamentales para el éxito actual y futuro de la organización. Deben ser monitorizados a nivel diario o semanal.

Parmenter (Parmenter, 2010) resalta siete grandes características de los KPI:

1. No son de carácter financiero (no están expresadas en términos monetarios).
2. Se miden frecuente (diaria, semanal, etc.).
3. Sirven para informar a los cargos directivos.
4. Indican claramente qué acciones deben ser llevadas a cabo.
5. Son medidas que vinculan la responsabilidad a un líder de equipo.
6. Tienen un impacto significativo.
7. Fomentan una acción adecuada.

Eric T. Peterson (2006) señaló que es crucial considerar varios factores al seleccionar y visualizar los KPI:

- Utilizar tasas, proporciones, porcentajes y promedios en lugar de números brutos.
- Visualización de datos con tacómetros, termómetros y semáforos en lugar de gráficos circulares y gráficos de barras.
- Proporcionar contexto temporal y resaltar el cambio en lugar de presentar tablas de datos.
- Impulso de acciones críticas para el negocio. Este es el más relevante, porque todos los KPI impulsan acciones.

Según Parmenter (2010) las principales diferencias entre KRI, RI, PI, KPI se puede observar en las siguientes tablas. En ellas se ven los aspectos más diferenciadores.

KRI	KPI
Pueden ser financieros y no financieros.	Medidas no financieras (ni en €, ni \$, etc.).
Principalmente mensuales y trimestrales.	Frecuentes: diarias o semanales.
Resumen del progreso de los factores críticos de una organización.	Para la toma de medidas del CEO o <i>seniors</i> .
No ayuda al equipo o a nivel de gestión porque en ningún sitio especifica que hacer para solucionarlo.	El equipo entienda la medida y que acción correctiva es necesaria.
El responsable del KRI normalmente es el CEO.	La responsabilidad puede ser limitada a personas individuales o equipo.
Es diseñado para resumir toda la actividad.	Impacto significativo.

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

Es el resultado de muchas actividades gestionadas mediante diversas pedidas de rendimiento.	Tiene un impacto positivo.
Suele cubrir alrededor de 15 meses de actividad.	Cubre actividades diarias.

Tabla 3.4: Diferencias entre KRI y KPI.
Fuente: Adaptación de (Parmenter, 2010). Traducción propia.

RI	PI
Pueden ser financieros y no financieros.	Medidas no financieras (ni en €, ni \$, etc.).
Medición diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral.	Medición diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral.
No se puede vincular a actividades discretas.	Vinculados a actividades discretas y vinculadas al equipo.
No te dice qué necesitas hacer más o menos.	Todo el equipo comprende qué acción es requerida para mejor en indicador de rendimiento.
Diseñado para resumir la actividad de algún factor crítico de éxito.	Actividades específicas que impactan en algún factor crítico de éxito.
Resultados de más de una actividad.	Focalizado en una actividad específica.
Reportado en un cuadro de mando de equipo.	Reportado en un cuadro de mando de equipo

Tabla 3.5: Diferencias entre RI y PI.
Fuente: (Parmenter, 2010). Traducción propia.

Kaplan & Norton (R. S. Kaplan & Norton, 2011) recomiendan la regla de no más de 20 KPI. Hope & Fraser (2004) sugieren menos de 10. Por lo tanto, la regla del 10/80/10 en la selección de indicadores es una guía acertada. Se distribuiría de la siguiente forma (Parmenter, 2010): 10 *KRI*, hasta 80 *PI* y *RI*, y 10 *KPI*.

Indicadores Clave de Resultados	10	Te dice cómo tienes que hacerlo con una perspectiva.
Indicadores de Resultados	80	Te dice qué has hecho.
Indicadores de Desempeño		Te dice qué haces.
Indicadores Clave de Rendimiento	10	Te dice que hacer para aumentar el rendimiento.

Tabla 3.6: Regla 10/80/10.
Fuente: (Parmenter, 2010)

De todas las métricas existentes, es fundamental centrarnos en aquellas que nos permiten evaluar nuestro desempeño. Según el tipo de negocio, debemos determinar y seleccionar aquellas métricas que realmente nos permiten medir el progreso en relación a los objetivos, mediante KPI (Acera García, 2012)

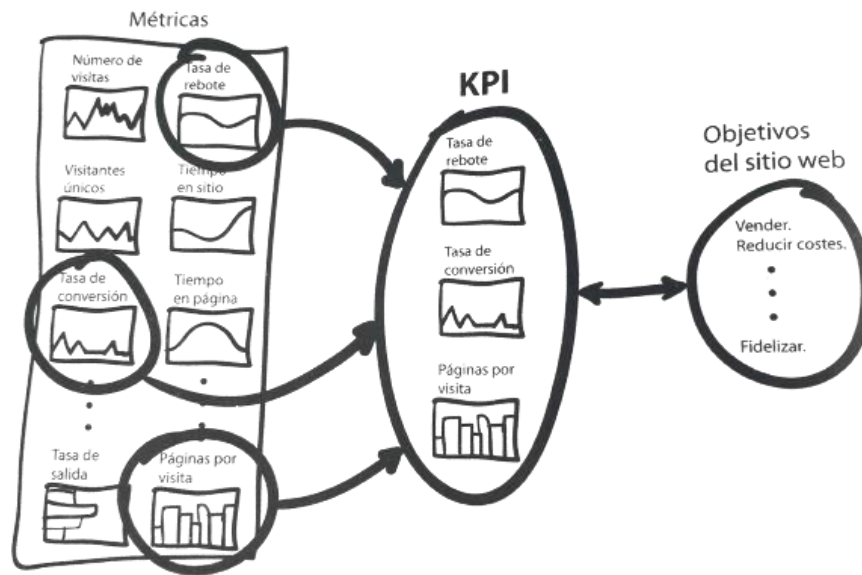


Figura 3.16: Selección de KPI
Fuente: (Acera García, 2012)

Si los KPI nos permiten medir la evolución de nuestro sitio web en relación a los objetivos, lo primero que necesitamos es definir los objetivos del sitio web, y en segundo lugar determinar los KPI adecuados para medir ese progreso.

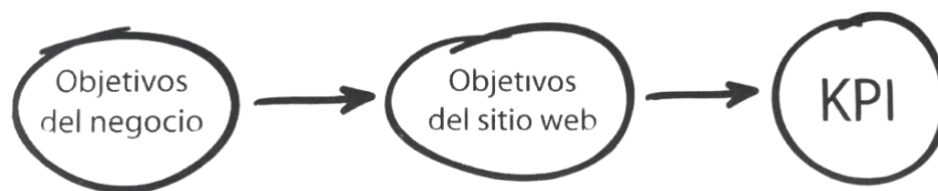


Figura 3.17: Los objetivos de negocio determinan los objetivos del sitio web y éstos últimos los KPI
Fuente: (Acera García, 2012)

Además, es importante destacar que los KPI deben cumplir con los criterios SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Esto implica que, para que un KPI sea efectivo y proporcione datos significativos, debe estar claramente definido, ser cuantificable, realista, alineado con los objetivos clave y tener plazos bien establecidos.

La medición constituye el primer paso hacia el control y la mejora. La mejora en cualquier rendimiento organizacional es imposible sin una gestión que mida y maneje estratégicamente la actuación. La clave para mejorar el rendimiento es establecer los KPI y objetivos estratégicos a nivel organizacional antes de definir iniciativas y medidas de esas iniciativas. Una vez que los KPI han sido seleccionados y aprobados por la dirección, se establecen objetivos de desempeño claros y sólidos. Gerentes y líderes de cada organización

deben comprender cuatro términos clave de medición de desempeño, que se utilizarán consistentemente en el equipo (Al Thinyan et al., 2022):

- *Benchmark*: comparación con las mejores prácticas de la industria.
- Umbral: nivel específico de desempeño considerado aceptable o inaceptable.
- Línea base: desempeño real durante el período de informes más reciente.
- Objetivo: nivel de desempeño que la organización se esfuerza por alcanzar.

En general, las medidas de desempeño se agrupan en cuatro categorías principales:

- Entrada: medidas para rastrear los recursos utilizados en la producción.
- Proceso: medidas para monitorear la calidad y eficiencia de los procesos.
- Producto: medidas para monitorear los resultados obtenidos.
- Proyecto: medidas responden preguntas sobre el estado de entregables y avances de hitos relacionados con importantes proyectos o iniciativas.

Métricas de rendimiento

Es esencial que se cuantifique el mercado, las oportunidades y el valor de productos y clientes, dado que se cuenta con una responsabilidad de las consecuencias financieras con cada toma de decisiones. Así que el mantra actual es medición y responsabilidad, reemplazando cualquier tipo de enfoque de gastar sin justificar los resultados.

Para enfrentar el desafío de la medición cuantitativa, se relaciona un portafolio de métricas, ya que un solo indicador no es suficiente (N. T. Bendle, 2016). Este enfoque múltiple permite observar las dinámicas del mercado desde diferentes perspectivas, verificar la precisión de los datos y entender mejor las interrelaciones entre las métricas.

Sin embargo, medir el marketing es difícil debido a la falta de definiciones claras y universales de conceptos como la lealtad. Por lo tanto, se debe definir claramente qué se está midiendo y luego traducir esas definiciones en métricas operacionales concretas, lo que permite un seguimiento más preciso del rendimiento de la empresa (N. T. Bendle, 2016).

La tasa de crecimiento ayuda a responder hasta qué punto una empresa está operando en mercados con potencial futuro (Marr, 2012). Desde una perspectiva estratégica, conocer el tamaño del mercado y su tasa de crecimiento o decrecimiento es fundamental para evaluar el potencial de crecimiento de los ingresos en el futuro. Se mide comparando el tamaño del mercado en un periodo actual (por ejemplo, este año) con el tamaño del mercado en un periodo anterior (por ejemplo, el año pasado). Una ratio por debajo de 1 indica un mercado

en contracción, mientras que una ratio superior a 1 sugiere un mercado en crecimiento. La frecuencia habitual para medir este indicador es anual.

$$\text{Tasa de crecimiento (\%)} = \frac{\text{total de valor de ventas año en curso}}{\text{total de valor de ventas año anterior}}$$

La tasa de retorno generalmente se asocia con la ganancia o, al menos, con un flujo de caja positivo. Esto implica que ha habido una inversión o desembolso inicial que posteriormente se recupera a través de beneficios obtenidos (Farris, 2021). Prácticamente toda actividad empresarial requiere una salida de efectivo, y las ventas solo se traducen en un retorno cuando se pagan las facturas. En este contexto, es crucial entender las medidas de rentabilidad y cómo se utilizan en finanzas para evaluar y priorizar diferentes proyectos.

Retorno sobre la inversión (ROI). Este cálculo proporciona una visión rápida de la eficiencia con la que se están utilizando los recursos invertidos para generar ganancias. Para un análisis de un solo período, el ROI se calcula dividiendo el retorno (ganancia neta) entre los recursos comprometidos (inversión):

$$\text{ROI} = \frac{\text{ganancia neta}}{\text{inversión}}$$

El Retorno sobre el gasto en publicidad (*return on advertising spend, ROAS*) es una métrica utilizada para medir la efectividad de una campaña publicitaria específica. Calcula cuántos ingresos genera una empresa por cada euro gastado en publicidad. En esencia, el ROAS es una medida del rendimiento de las inversiones publicitarias. Cuando es alto indica que la campaña publicitaria es efectiva en generar ingresos en relación con el dinero gastado. Sin embargo, no necesariamente significa que la empresa sea rentable, ya que no considera otros costos.

$$\text{ROAS} = \frac{\text{Ingresos generados por una campaña publicitaria}}{\text{coste de la campaña}}$$

El indicador de Costo por Lead (CPL) es fundamental para el marketing y las ventas, ya que permite evaluar cuánto se invierte en atraer posibles clientes (Marr, 2012). Este indicador es esencial para asegurarse de que los costos en campañas de marketing, como listas de contactos o mailing directo, estén justificados. Además, el Costo por Lead Calificado (CPLQ) es aún más útil, pues mide los leads que están listos para convertirse en clientes, lo que es crucial para prever ingresos futuros. El CPL se calcula dividiendo el total gastado en la campaña de marketing por el número de leads generados.

$$\text{Costo por lead (€)} = \frac{\text{Costo de Publicidad (€)}}{\text{Número de leads (\#)}}$$

Coste de ventas (*Cost of sales*, COS). Es la relación entre el coste total de la campaña y el importe de ventas generado por la campaña. En otras palabras, el coste del anuncio como porcentaje de ingresos.

$$\text{COS} = \text{Inversión en publicidad} / \text{Ingresos generados}$$

Costo por Impresión (CPI) mide el costo de mostrar un anuncio a potenciales clientes (N. T. Bendle, 2016). La versión más común es el CPM (Costo por Mil impresiones), que utiliza mil impresiones como denominador. Es útil para entender el costo de exposición del anuncio.

$$\text{Costo por Impresión (€)} = \text{Costo de Publicidad (€)} / \text{Número de Impresiones (\#)}$$

Costo por Click (CPC) calcula el costo promedio por cada clic en un anuncio (Farris, 2021). Aporta más información que el CPI, ya que mide el interés generado. Un anuncio puede tener un CPM bajo pero, si no genera clics, el CPC será alto, lo que indica que no es efectivo. Esta métrica es preferida cuando el objetivo del anuncio es generar clics.

$$\text{Costo por Clic (€)} = \text{Costo de Publicidad (€)} / \text{Número de Clics (\#)}$$

La tasa de conversión es una métrica clave que monitorea el porcentaje de visitantes que realizan una compra (Farris, 2021). Proporciona una visión general de la eficacia de un sitio web para generar ventas una vez que los visitantes llegan a él. *Google Analytics* usa sesiones como denominador en el cálculo de la tasa de conversión, lo que significa que un consumidor puede convertir más de una vez si visita el sitio más de una vez.

La tasa de rebote es una métrica clave que mide la efectividad de un sitio web para retener a los visitantes (Farris, 2021). Se expresa como un porcentaje y representa la proporción de visitas que terminan en la primera página que ve el visitante sin que este continúe navegando por el sitio. Un alto rebote generalmente indica que el sitio web no está logrando captar el interés continuo de los visitantes.

$$\text{Tasa de rebote web} = (\text{N}^{\circ} \text{ de visitas sin interacción} / \text{visitas totales}) * 100$$

Las métricas de correo electrónico son fundamentales para evaluar la efectividad de las campañas de email marketing. A través de estas métricas, las empresas pueden medir cómo los consumidores responden a los correos electrónicos, ayudando a determinar si los *emails* generan las acciones deseadas, como abrir el correo o hacer clic en un enlace. Las principales métricas de correo electrónico son:

Tasa de clics (*clickthrough rate* o CTR) es el porcentaje de correos electrónicos entregados en los que los destinatarios hacen clic en un enlace dentro del correo (Farris, 2021). Similar a las métricas de búsqueda, el CTR mide el nivel de interés que el contenido del correo electrónico genera. Es un indicador clave de la efectividad del contenido y su capacidad para motivar a los destinatarios a visitar un sitio web o realizar una acción.

Tasa de clics: (Número de clics en enlaces / Número de correos entregados) * 100

FRAMEWORKS GOOGLE ANALYTICS. CONEXIÓN DEL USUARIO CON EL NEGOCIO

Este análisis explora la teoría y práctica actuales en el campo de la analítica web para identificar métodos y técnicas eficaces. Además, aborda los problemas y desafíos que surgen al analizar la relación entre el usuario y el negocio en el entorno digital. Se proponen marcos de trabajo para establecer programas sostenibles de analítica web que amplíen el enfoque del proceso, teniendo en cuenta los requisitos del negocio y centrándose en la atención al logro de resultados viables.

Para abordar las deficiencias en el análisis de datos web y su implementación, se han desarrollado diversos marcos de trabajo divergentes. El tema recurrente en cada uno de los marcos es la identificación de los participantes, así como la interacción y conexión con el análisis web.

Marco Ver – Pensar – Hacer – Cuidar de Avinash Kaushik (2015)

El marco Ver Pensar Hacer Cuidar, denominado originalmente *See Think Do Care* (STDC) fue desarrollado por Avinash Kaushik (Kaushik, 2015), colaborador de Analytics en Google. El objetivo de Kaushik es proponer una metodología de trabajo más ágil y enfocada a la intención del usuario, permitiendo que las marcas ofrezcan un contenido relevante a través de diversos canales y medir todas las acciones de forma más eficaz e inteligente. Además, este marco ayuda a crear estrategias más complejas que abordan todo el proceso de compra del cliente.

Este es un marco metodológico orientado al cliente, basado en la comprensión del viaje del consumidor que consta de cuatro etapas (Peralta, 2018):

- Ver: en esta etapa se enfoca en la audiencia más amplia y accesible, que aún no ha decidido si necesita el producto o servicio.

- Pensar: se corresponde con el segmento de la audiencia que realmente está pensando o considerando la posibilidad de adquirir un producto o servicio específico.
- Hacer: esta etapa incluye a ese subconjunto de la audiencia que está buscando comprar de forma activa.
- Cuidar: en esta fase la audiencia se refiere a los clientes actuales, los que ya han comprado tu producto o servicio y se centra en mantener y fortalecer la relación con ellos.

Indicadores Clave de Rendimiento del Marco STDC (Kaushik, 2013):

- Ver. En esta etapa se debe definir un mensaje con impacto en los usuarios y que permita un cambio en su comportamiento. Se debe garantizar que el mensaje sea visible para la audiencia. Un mensaje que no sea perceptible para el usuario no tiene impacto. Es importante medir la visibilidad, el alcance y la frecuencia de los mensajes.
- Pensar. Hay que dirigirse a personas con unas intenciones de compra claras. Para ello se deben definir bien las señales que indican el interés de compra y reunirlos en una lista. Estas señales pueden incluir distintas acciones como son las visitas al sitio web, las visualizaciones de los videos, o las descargas de una aplicación entre otras. Es importante medir los indicadores como intentos de compra, conciencia de marca y consideración del producto para optimizar la estrategia de marketing y asegurar su efectividad.
- Hacer. En esta fase, se debe llegar a personas con claras intenciones de compra, como pueden ser aquellas que agregan productos al carrito pero no completan la compra, o que buscan activamente comprar algo. Los indicadores clave incluyen ROI, impacto en las ventas y acciones de los usuarios. El KPI financiero es esencial para medir los resultados de esta etapa, evaluando el aumento de ingresos, beneficios o ambos. Lo más importante es que todas las acciones, incluidos los esfuerzos de comunicación, estén optimizadas para este KPI financiero.
- Cuidar. En esta fase es probable que se disponga de un CRM para recopilar la información de los clientes actuales. A estos clientes, es conveniente enviarles mensajes motivadores o que hagan que te recuerden. Si los clientes vuelven a comprar, es buena señal. Se deben medir, en esta fase, los visitantes frecuentes y el impacto en redes sociales. Todos los KPI deben ser medibles, así el *engagement* debe definirse en términos concretos y cuantificable para ser un verdadero indicador de rendimiento.

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

	Audiencia	Medición
Ver	Que usa o consume esta categoría.	KPI / Métricas de descubrimiento
Pensar	Con intención de conocer más.	KPI / Métricas de interacción
Hacer	Intención de comprar.	KPI / Métricas de conversión
Cuidar	Han comprado varias veces.	KPI / Métricas de fidelización

Tabla 3.17: Audiencia y medición de STDC de Kaushik

Fuente: (*See-Think-Do-Care: la mejor metodología para tu estrategia de marketing digital*, 2023)

Marco de trabajo para la analítica digital Hausmann (2012)

El objetivo del marco de análisis web de Hausmann, Williams y Schubert (Hausmann et al., 2012) es guiar a las compañías a través de todo el proceso de analítica web. Dividen su marco de análisis web en:

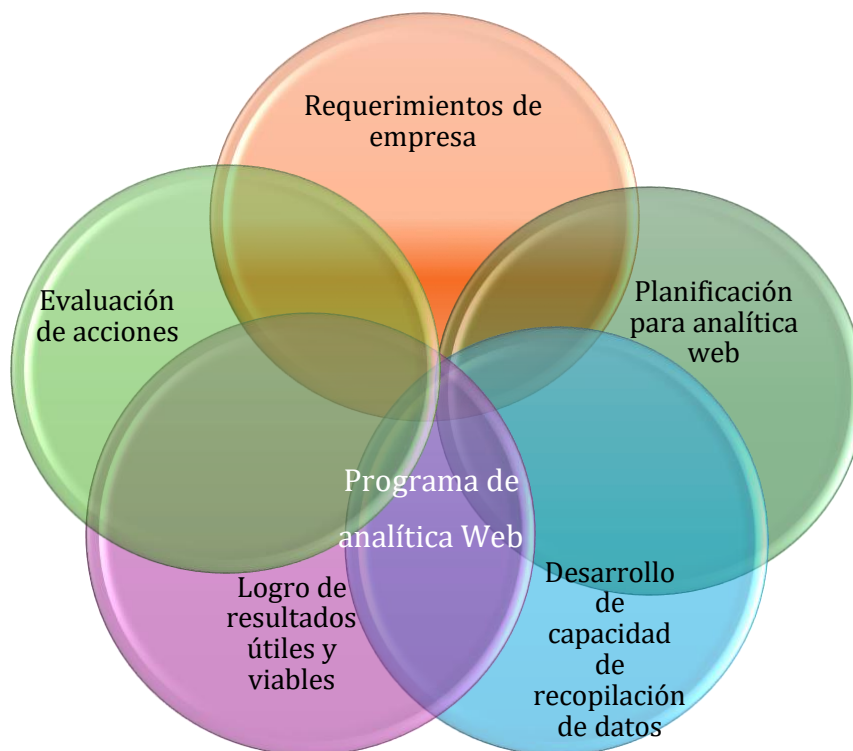


Figura 3.18: Ciclo de proceso de analítica web de alto nivel.
Fuente:(Hausmann et al., 2012) . Adaptado, traducción propia.

Las cinco fases de un proyecto de Analítica Web son:

- Requisitos comerciales.
- Planificación de analítica web.
- Desarrollo de capacidad de recopilación de datos.
- Logro de resultados utilizables y viables.

- Evaluación de acciones.

El ciclo del proceso se inicia con los requisitos de negocio, que enfatizan la identificación de necesidades y la arquitectura del sitio web. Esta fase incluye dos etapas denominadas análisis de necesidades de información donde se identifican los objetivos, y auditoría de arquitectura de la información donde se audita la tecnología a nivel de contenido, estructura, diseño y datos de uso.

La siguiente etapa es la planificación del análisis web donde se estudian los requisitos comerciales al realizar un análisis detallado de las posibilidades del análisis web. Esto incluye la recopilación de datos, establecer métricas, herramientas, y tener en cuenta distintos aspectos relacionados con la privacidad y las cuestiones legales.

El siguiente paso es el desarrollo de una capacidad de recopilación de datos. Este paso tiene que ver con la implementación de las herramientas de analítica y el tratamiento de datos. Así se tiene que configurar la herramienta de analítica seleccionada y adaptar los procesos para medir las métricas requeridas. Esta fase contiene la recopilación de datos, el preprocesamiento y el descubrimiento de patrones.

Posteriormente la etapa de lograr resultados utilizables y viables incorpora un análisis de patrones, la identificación y la acción. Esta fase implica analizar la información recopilada y convertirla en un procedimiento de análisis web optimizado.

La última etapa es la de evaluación de acciones. En ella se revisan los procesos de analítica web y se formulan las preguntas críticas para determinar si las mejoras han conducido a resultados positivos. Esta etapa final se lleva a cabo entre las fases tercera y quinta.

Existen diferentes necesidades de acción a lo largo del tiempo. El procesamiento de datos debe realizarse de manera continua, tanto el análisis e identificación de patrones, que debe realizarse semanalmente, como los reajustes de la herramienta vinculada si se necesitan nuevos tipos de datos. Mensualmente, se deben realizar ajustes, actualizaciones o depuraciones del sitio web en un nivel más estratégico. Finalmente, cada dos años se realizará un rediseño o reposicionamiento del sitio.

El marco de análisis web propuesto por Hausmann, Williams y Schubert (2012) proporciona una base sólida para el desarrollo del nuevo marco y alineamientos de analítica web. Esto se debe a su proceso de integración, que se caracteriza por ser gradual y bien estructurado.

Principales componentes de un Sistema de marketing *online* (Tonkin et al, 2012)

Tonkin et al. (2010) desarrollaron el esquema sobre los principales componentes de un sistema de marketing online, que se presenta a continuación.

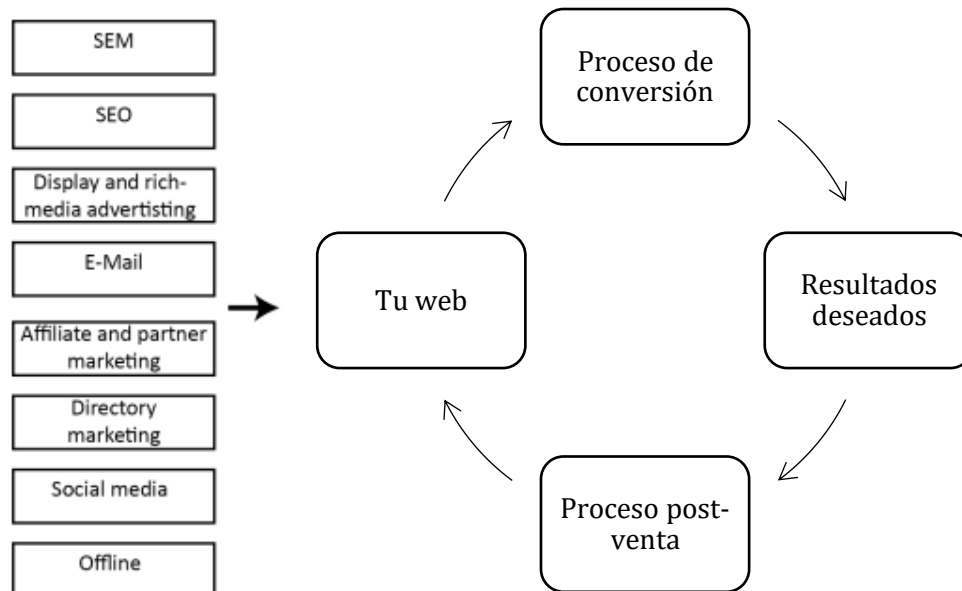


Figura 3.19: Componentes principales de un sistema de marketing online.
Fuente: Traducción propia de Tonkin et al, 2012

Este modelo se basa en la idea de que un sitio web moderno es parte de un sistema interconectado con diferentes elementos necesarios para mejorar los requisitos comerciales de la empresa. Tonkin (2012) divide el marco en dos partes principales. La parte izquierda abarca los canales de marketing digital, cada uno asociado con diferentes tipos de interacciones de usuarios vinculadas a cada tipo de canales de adquisición. La analítica web se emplea para explorar las relaciones entre estos canales y evalúa el valor de cada uno en función del retorno de la inversión. Este modelo integra todos los canales y tiene como objetivo fomentar la fidelización de los visitantes y mejorar la tasa de conversión.

Enfoque Trinity de Kaushik (2010)

El enfoque Trinity de Kaushik (2010) es un marco de análisis web ampliamente reconocido y utilizado. Su objetivo es generar información e indicadores prácticos. El enfoque facilita la comprensión de los usuarios y sus interacciones con el sitio web. Al hacerlo, busca ofrecer a la empresa una ventaja competitiva sostenible al optimizar la experiencia de usuario y mejorar la eficacia del sitio web.

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social



Figura 3.20: Trinity Approach

Fuente: (Kaushik, 2010). Traducción propia

Los marcos están basados en tres componentes: comportamiento, experiencia y resultados.

En referencia al comportamiento, el análisis se centra en los datos de flujo de clics, que se utilizan para el análisis de densidad de clics, la segmentación de visitantes y la identificación de métricas clave para la recopilación de información sobre el comportamiento de las sesiones. El análisis de experiencia tiene como objetivo identificar la información sobre las acciones y el comportamiento de los visitantes del sitio web. Los datos obtenidos brindan información sobre lo que hacen los visitantes en el sitio web, por qué navegan o utilizan el sitio web. Debido al marco, las herramientas de análisis de experiencia pueden contener encuestas a visitantes, pruebas A/B metodología y pruebas de usabilidad de laboratorio (Kaushik, 2010).

En la comparativa realizada por Tonkin et al. (2012) y Kaushik (2007), queda claro que ambos establecen una relación directa entre el uso del sitio web con la conversión del mismo. El análisis de resultados se centra en el seguimiento del componente de almacenamiento e intenta obtener datos sobre el logro del objetivo.

El enfoque de Kaushik Trinity pone énfasis en el comportamiento de los visitantes del sitio web, aspecto que debe integrarse en los nuevos marcos y directrices de analítica digital para garantizar estrategias orientadas al perfil del comprador (*buyer persona*).

Marco de Métricas para Startups de David McClure (2005)

El marco de métricas para *startups* fue desarrollado por Dave McClure (2005) y se basa en los cinco elementos que deberían conducir a un negocio exitoso.

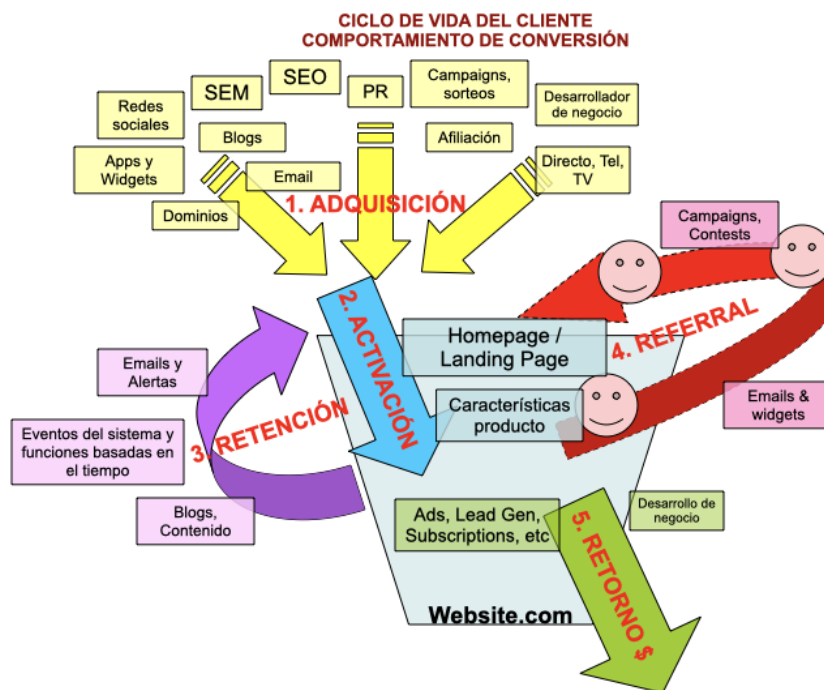


Figure 3.21: Ciclo de vida del cliente, comportamiento de conversión en Startup Metrics Framework
Fuente: (McClure, 2005). Traducción propia.

Estos elementos son la adquisición, la activación, la retención, el retorno y la referencia.

Una característica distintiva en comparación con los demás marcos es que los elementos no siguen un orden estricto. Por lo tanto, el enfoque del marco es principalmente el desarrollo de mejoras a través de una de las métricas.

La métrica de adquisición se utiliza para generar atención a través de una variedad de actividades tanto orgánicas como pagadas, lo que incluye métricas clave como es el tráfico web, menciones en redes sociales, costo por clic y posicionamiento en resultados de búsqueda.

La etapa de activación quiere convertir los visitantes en visitantes registrados. Las métricas en este caso son inscripciones, registros y suscripciones.

La retención es necesaria para convencer a los usuarios de que regresen y los vinculen al sitio web. Esto se mide a través de indicadores en la configuración del sistema que midan el tiempo desde la última visita o uso activo diario y mensual.

El retorno, por su parte, contiene los resultados del negocio, que varían según el modelo de negocio. En cuanto a la aplicación de las métricas estas son personalizadas como es el valor de vida útil del cliente, las tasas de conversión o los ingresos por clics.

La etapa de referencia se centra en la promoción viral del sitio a otros usuarios potenciales. Se evalúa mediante métricas de invitaciones enviadas, el tiempo de ciclo o el coeficiente viral.

Así David McClure (2005) creó un marco de análisis web con un fuerte enfoque en las empresas enfatizando la optimización de la asignación de recursos e inversión.

GOOGLE ANALYTICS

Google Analytics es el software de análisis web y app más extendido a nivel mundial (Good Rebels, 2022). Desde que en 2005 Google compró Urchin y lo convirtió en Google Analytics, su producto estrella de analítica ha ido evolucionando. En la siguiente ilustración observamos los cambios más significativos relacionados con la plataforma y con los diferentes métodos de seguimiento y atribución.

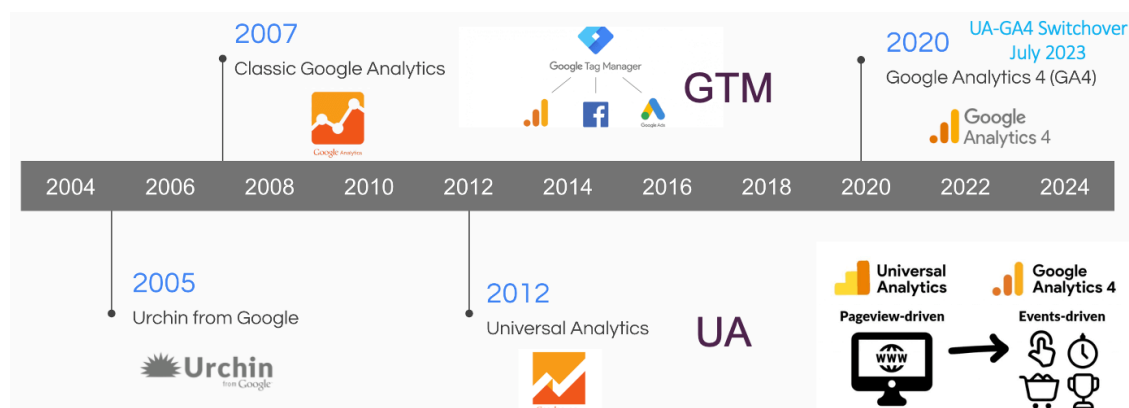


Figura 3.22: Google Analytics Timeline
Fuente: (Chaffey, 2023)

Es relevante destacar cómo desde el inicio en 2005, el enfoque se centró en el seguimiento de visitantes únicos, y las campañas de marketing estaban orientadas principalmente hacia la generación de tráfico. Durante ese periodo, Google Analytics se consolidó como la herramienta líder en el mercado para cumplir estas funciones (Barainca & Gorostiza, 2022).

En 2009, se lanzó la versión asíncrona de Google Analytics, lo que representó un cambio significativo en el código de seguimiento de la herramienta. Este cambio de paradigma facilitaba una mejor gestión del etiquetado y conseguía una mayor fiabilidad en los datos registrados. Este avance permitió una carga más rápida del código, con menos errores, y una mayor precisión de los datos recogidos (Barainca & Gorostiza, 2022)

Entre 2013-2014 aparece Universal Analytics, introduciendo los informes de atribución donde se pueden observar dimensiones y métricas personalizadas. Este nuevo concepto de medición se basa en un código de seguimiento y nuevas funcionalidades que permiten, entre otras cosas, asignar a los usuarios un identificador único, y mantenerlo a través de diferentes dispositivos y navegadores (Barainca & Gorostiza, 2022).

Pero ese no fue el único hito relevante de esa etapa. Google compra *Firebase* (nacida en 2011), una plataforma en la nube para el desarrollo de aplicaciones web y móviles en distintas plataformas. *Firebase Analytics* es una herramienta de analítica para aplicaciones móviles. Desde ella se gestiona el desarrollo, estabilidad, analítica y crecimiento de las aplicaciones (Barainca & Gorostiza, 2022).

Firebase Analytics. Introduce el nuevo modelo de datos orientados a eventos (even-driven data model). Con ello se consigue medir de forma más precisa el comportamiento de los usuarios entre la web y las aplicaciones.

Finalmente, en 2020 aparece *Google Analytics 4 (GA4)*. Una versión construida sobre los pilares tecnológicos en los que Google había estado trabajando los últimos años (Barainca & Gorostiza, 2022). Podemos seguir midiendo páginas y pantallas, pero ahora la base son los eventos para las interacciones que queramos medir, lo que nos permitirá añadir todos los parámetros que sean necesarios para describirla. Además, agrupa el envío de múltiples eventos en un único hit (Barainca & Gorostiza, 2022).

Por otro lado, *Google Signals* sirve para medir la actividad de los usuarios que navegan en diferentes dispositivos si navegan *logueados* en su cuenta de Google. Esto nos proporciona una visión mucho más precisa de la audiencia y de sus patrones de navegación y comportamiento, lo que proporciona valores clave para la estrategia de marketing (Barainca & Gorostiza, 2022). En línea con esta capacidad de recopilación de datos avanzada, Google utiliza técnicas de *machine learning* en su enfoque de *Conversion Modeling* (Combette, 2021). De esta forma Google es capaz de cumplir los requerimientos de privacidad sin incidir negativamente en el volumen y calidad de los datos recopilados.

Además, Google ha desarrollado el *Google Site Tag*. Global site tag (gtag.js) que permite personalizar la medición desde la propia interfaz de Google sin necesidad de modificar el código de seguimiento de los activos digitales. Es un *framework* JavaScript para el etiquetado de los proyectos de medición, y una API con la que se manda la información a los productos de Google.

El código de seguimiento genera dinámicamente un código JavaScript asociado a un ID (flujo de datos). De esta forma personalizamos el código desde la interfaz de GA4, sin necesidad de modificar el código web.

Con todo ello se ha logrado una revolución en el procesamiento de los informes y la gestión del seguimiento de los usuarios, priorizando la relevancia de los eventos. Esta integración de herramientas y tecnologías refuerza la capacidad de Google para proporcionar análisis detallados y eficientes, maximizando así el impacto y la eficiencia de las estrategias de marketing digital. En la siguiente ilustración se puede visualizar el proceso descrito a grandes rasgos.



Figura 3.23: Breve historia de Google Analytics
Fuente: (Pias, 2023)

El 16 de marzo de 2022, Russel Ketchum comunicó el fin de Universal Analytics y explicó el motivo y razonamiento en su artículo *Prepare for the future with Google Analytics 4*:

In today's measurement landscape, businesses need to navigate new challenges to understand the complex, multi-platform journeys of their customers — all while prioritizing user privacy. [...] Universal Analytics was built for a generation of online measurement that was anchored in the desktop web, independent sessions and more easily observable data from cookies. This measurement methodology is quickly becoming obsolete. Meanwhile, Google Analytics 4 operates across platforms, does not

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

rely exclusively on cookies and uses an event-based data model to deliver user-centric measurement. (Ketchum, 2022)

Todas las propiedades estándar de *Universal Analytics* dejaron de procesar datos nuevos desde el 1 de julio de 2023 (2023). Sin embargo, se permitió poder consultar los datos recopilados hasta ese momento durante al menos seis meses más.

CAPÍTULO 4. VISIBILIDAD DIGITAL

PRESENCIA ONLINE

Desde principios del siglo XXI, tanto el Marketing Digital (DM) como las Ciencias de Datos (DS) han evolucionado notablemente en términos de uso y rentabilidad (Tiago & Veríssimo, 2014). Esto ha llevado al surgimiento de un ecosistema digital que conecta a los usuarios las 24 horas del día, los 7 días de la semana y que ha dado forma a sus nuevos hábitos y comportamientos (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

El marketing digital se define como un conjunto de técnicas desarrolladas en Internet con el objetivo de persuadir a los usuarios a comprar un producto o servicio (Avery et al., 2012). Hoy en día, la hoja de ruta diaria de las empresas que operan en Internet incluye técnicas de *Search Engine Marketing* (SEM) con posicionamiento en buscadores; *Search Engine Optimization* (SEO), es decir, optimización de los resultados de búsqueda orgánicos o naturales de los principales buscadores. Y *Search Engine Advertisement* (SEA), que comprende los resultados relacionados con los anuncios o el tráfico de pago.

Este enfoque integral en SEO y SEA permitirá maximizar la visibilidad y el alcance de las empresas en el competitivo entorno digital, asegurando una presencia continua y efectiva en las búsquedas realizadas por los usuarios.

Conseguir hoy en día un alto posicionamiento orgánico en los distintos motores de búsqueda constituye una de las grandes metas que cualquier empresa querría lograr (Estrade Nieto, 2012). Actualmente existen multitud de factores que influyen en el SEO, algunos de estos positivos, otros no tanto. La influencia que todos éstos tienen está sujeta a una serie de cambios dictados por los continuos ajustes que se producen en los motores de búsqueda y en los algoritmos que se encargan de asignar las posiciones de los distintos fragmentos en las páginas de resultados para una palabra clave específica (Estrade Nieto, 2012).

Un motor de búsqueda consta de varios componentes que trabajan juntos para rastrear, indexar y recuperar información relevante en respuesta a las consultas de los usuarios. Estos son los componentes principales de un motor de búsqueda (GeeksforGeeks, 2024a):

- Rastreador (*Spider* o *Bot*): es un programa que navega sistemáticamente por la web para descubrir y recuperar páginas web. Sigue enlaces de una página a otra, recopila

datos de sitios web y envía la información a los servidores del motor de búsqueda para su indexación.

- Indexador: procesa los datos recopilados por el rastreador y crea un índice de páginas web. Este índice es una base de datos que contiene información sobre el contenido, la estructura y los metadatos de cada página web, lo que permite realizar búsquedas.
- Procesador de consultas: recibe las consultas de los usuarios y recupera resultados relevantes del índice del motor de búsqueda. Analiza la consulta, identifica palabras clave relevantes y las compara con las páginas web indexadas para encontrar los resultados más relevantes.
- Algoritmo de clasificación: determina el orden en que se muestran los resultados de la búsqueda a los usuarios. Evalúa la relevancia y la importancia de las páginas web en función de factores como la relevancia de las palabras clave, la calidad del contenido, la autoridad del sitio web, la experiencia del usuario y el perfil de vínculo de retroceso.
- Generador de página de resultados de búsqueda, *Search Engine Results Pages* (SERP): reúne los resultados de la búsqueda en una página formateada que se muestra a los usuarios. Puede incluir varias funciones, como resultados de búsqueda orgánicos, anuncios pagados, fragmentos destacados, paneles de conocimiento, resultados de paquetes locales, carruseles de imágenes y miniaturas de videos. El usuario centra su atención mayoritariamente en la zona superior izquierda, siguiendo un patrón en lo referente al movimiento de los ojos en forma de F, donde los tres primeros resultados son los más importantes ya que captan la atención de nuestros ojos por lo general y por tanto tienen un tanto por ciento de clics – *click through rate* (CTR) o ratio de clicks – muy superior; al contrario que las zonas inferiores y derecha en las que no se centra apenas atención (Estrade Nieto, 2012). Este hecho confirma la gran diferencia que existe entre aparecer entre los tres primeros resultados de búsqueda de una palabra clave determinada u ocupar posiciones más lejanas (Estrade Nieto, 2012).
- Interfaz de usuario: es la interfaz a través de la cual los usuarios interactúan con el motor de búsqueda. Incluye la barra de búsqueda donde los usuarios ingresan consultas, así como filtros, opciones de clasificación y otras funciones que permiten a los usuarios refinar sus resultados de búsqueda.
- Sistema de almacenamiento en caché: almacena copias de las páginas web a las que se accede con frecuencia para mejorar la velocidad y la eficiencia de la recuperación de los resultados de búsqueda. Las páginas almacenadas en caché se pueden servir

a los usuarios rápidamente sin tener que recuperarlas de los servidores web originales.

- Detección y filtrado de spam: el motor de búsqueda emplea algoritmos y técnicas para detectar y filtrar contenido spam o de baja calidad de los resultados de búsqueda. Esto ayuda a mantener la calidad y relevancia de los resultados de búsqueda para los usuarios.
- Mecanismo de retroalimentación: el motor de búsqueda recopila comentarios de los usuarios, como tasas de clics, tasas de rebote y métricas de participación del usuario, para mejorar continuamente la relevancia y la calidad de los resultados de búsqueda.
- Herramientas de monitoreo y mantenimiento: el motor de búsqueda emplea herramientas y procesos para monitorear el rendimiento y el estado de sus componentes, detectar y resolver problemas y realizar mejoras continuas en sus algoritmos y funciones.

Los buscadores juegan un papel crucial en los apartados que a continuación se desarrollan como es el *inbound* marketing. Esta es una de las principales herramientas utilizadas por las empresas para atraer visitantes de forma orgánica a sus sitios web. Este se enfoca en atraer clientes mediante contenido relevante y útil, presentado en el momento adecuado y lugar correcto, y aquí es donde los buscadores entran en juego.

INBOUND MARKETING

El concepto de *Inbound* marketing fue introducido en 2005 de la mano de Halligan y Shah. Este concepto surge tras el cansancio de las personas de ser interrumpidas con mensajes tradicionales de *outbound* marketing (Halligan & Shah, 2009). El desarrollo del *inbound marketing* comenzó de manera modesta, con un blog sobre startups y emprendimiento. A medida que ganaba más tráfico que los de la competencia con grandes equipos presupuestados, se realizaron distintos análisis para entender este fenómeno. La conclusión fue que “las personas no querían ser interrumpidas por los vendedores o acosadas por los vendedores, quieren ser ayudadas” (Halligan & Shah, 2014). Este hallazgo fue fundamental para cimentar los principios del *inbound* marketing, orientados a atraer clientes a través de contenidos útiles y relevantes en lugar de recurrir a la interrupción.

La idea principal del *inbound* marketing es utilizar técnicas de marketing que intentan captar el interés de los clientes, compartiendo contenido creativo y útil. Este contenido

se comparte a través de múltiples canales en línea, incluidos los motores de búsqueda, para atraer a los usuarios de manera natural y orgánica (Holden et al., 2021).

El marketing *outbound* está relacionado con el modelo tradicional de promoción de productos, donde se espera que las personas presten atención al mensaje publicitario o se encuentren con ellos de alguna manera (Holden et al., 2021). Este enfoque a menudo implica técnicas intrusivas como correos electrónicos masivos y llamadas en frío, donde el mensaje está dirigido directamente al consumidor. El marketing *inbound* ha crecido en comparación con el *outbound*, que está en declive. Las inversiones en canales de marketing *inbound* han aumentado significativamente, (Holden et al., 2021) mientras que los canales de marketing *outbound* están estancados o crecen lentamente. El marketing *inbound* crea preferencia de marca en la mente del consumidor, mientras que el marketing *outbound* se enfoca a la conciencia de marca. Los programas de marketing de contenido *inbound* pueden generar preferencia y, de manera implícita, una fuerte lealtad a la marca, logrando que esta sea vista como la opción preferida. El principal desafío del marketing *inbound* es lograr que los consumidores encuentren la empresa online, debido a la alta competencia por las palabras clave (Holden et al., 2021).

El *inbound* marketing se puede describir como una forma de marketing que requiere una segmentación adecuada de la audiencia y una comunicación personalizada mediante contenido *premium* (Patruti-Baltes, 2016). Igualmente, para Vénisse (2016) se convierte en su propio medio de comunicación, consiguiendo que la audiencia se convierta en clientes. Implementar una estrategia global de *inbound* marketing implica seguir ciertos pasos esenciales. El primer paso es desarrollar su propio medio y construir una audiencia calificada. Para ello es crucial ofrecer contenido interesante en su sitio web, blog o página de redes sociales para atraer y mantener a la audiencia.

Schwebel (2017) menciona que mediante este tipo de estrategias es factible desarrollar una marca hasta convertirla en su propio medio, ofreciendo contenido inteligente y relevante en lugar de anuncios inadecuados (Dabi-Schwebel, 2017).

Por otro lado, se define como una estrategia de marketing digital orientada a atraer al cliente hacia la empresa en lugar de ir a buscarlo. El cliente es atraído por el contenido relevante posicionado según las fases de madurez de compras y niveles de compromiso. En este sentido, también podríamos hablar de marketing de adquisición.

Se propone que el *inbound* marketing se defina como una técnica enfocada a atraer consumidores o *leads* mediante contenido relevante, de modo que los consumidores

busquen a la empresa en lugar de lo contrario. El concepto de *inbound* marketing facilita las tareas a los consumidores que desean productos o servicios relevantes (Holden et al., 2021). Por lo tanto, el *inbound* marketing es un enfoque sistémico que permite a cada marca convertirse en su propio medio, crear una audiencia y convertirla en prospectos y luego en clientes (Dabi-Schwebel, 2017).

Una de las técnicas del *inbound* marketing, conocida como optimización de motores de búsqueda (SEO), se utilizó durante mucho tiempo antes de que surgiera el concepto de marketing de contenidos. El SEO se emplea principalmente para incrementar el número de visitantes provenientes de los motores de búsqueda. Inicialmente, las palabras clave eran consideradas el factor más crucial para lograr un alto posicionamiento. Sin embargo, con el tiempo y la introducción de varias actualizaciones como Panda en 2011, Penguin en 2012 y Hummingbird en 2013, la importancia de las palabras clave disminuyó. Además, estas actualizaciones hicieron que el SEO se convirtiera en una tarea mucho más compleja. A partir de ahí, el *inbound* marketing comenzó a ocupar su lugar. Según Rand Fishkin, el *SEO* es una táctica, mientras que el *inbound* marketing es una estrategia (Holden et al., 2021).

SEARCH ENGINE OPTIMIZATION

SEO On-Page

El tipo de optimización SEO más importante es el SEO on-page. Se refiere a la optimización de páginas web individuales para mejorar su clasificación en las páginas de resultados de la SERP.



Figura 4.1: SEO On-Page.
Fuente: (GeeksforGeeks, 2024a)

Es un método de optimización de motores de búsqueda que implica optimizar varios elementos de una página web para hacerla más relevante y atractiva para los motores de búsqueda y los usuarios, como los siguientes:

- Etiqueta de título: es el título en el que se puede hacer clic y que aparece en los resultados del motor de búsqueda. Debe ser conciso, descriptivo e incluir palabras clave relevantes.
- Meta descripción: es un breve resumen de la página web que aparece debajo de la etiqueta del título en los resultados de búsqueda. Debe ser informativo y convincente para animar a los usuarios a hacer clic en el enlace.
- Etiquetas de encabezado: las etiquetas de encabezado (H1, H2, H3, etc.) se utilizan para estructurar el contenido de una página web e indicar la importancia de las diferentes secciones. Deben usarse estratégicamente para resaltar palabras y frases clave importantes.
- Contenido: el contenido de una página web debe ser de alta calidad, relevante para el público objetivo y optimizado para palabras clave relevantes. Debe estar bien escrito, atractivo e informativo.
- Imágenes: las imágenes pueden mejorar la experiencia del usuario y hacer que una página web sea más atractiva visualmente. Sin embargo, deben optimizarse para la web comprimiéndolos y utilizando etiquetas alt descriptivas.
- Enlaces internos: Los enlaces internos conectan diferentes páginas en el mismo sitio web. Ayudan a los motores de búsqueda a comprender la estructura del sitio web y distribuir el valor de los enlaces en todo el sitio.
- Enlaces externos: los enlaces externos conectan una página web con otros sitios web. Se pueden utilizar para proporcionar información adicional, citar fuentes o establecer relaciones con otros sitios web.

SEO Off-Page

El SEO off-page engloba la optimización de elementos externos a un sitio web con el objetivo de mejorar su posición en las páginas de resultados de los motores de búsqueda (SERP). Esta estrategia incluye la creación de enlaces de calidad, la promoción activa del sitio web en las redes sociales y participación en diversas actividades que contribuyan a incrementar la autoridad y popularidad del sitio web. Estas actividades son las siguientes:



Figura 4.2: SEO Off-Page.
Fuente: (GeeksforGeeks, 2024a)

- *Backlinks*: Son enlaces de otros sitios web a una página web específica. Son un factor clave para determinar la autoridad y popularidad de un sitio web a los ojos de los motores de búsqueda.
- Participación en las redes sociales: la interacción en las redes sociales, como indicar “me gusta”, compartir y comentar, pueden ayudar a aumentar la visibilidad y popularidad de un sitio web. También puede ayudar a establecer relaciones con clientes potenciales y dirigir tráfico al sitio web.
- Medios de comunicación social
- Menciones de marca: las menciones de marca así como las menciones del nombre del sitio web o de los productos en otros sitios web, redes sociales o foros, pueden ayudar a aumentar el conocimiento de la marca y mejorar la reputación del sitio web.
- Publicación de invitados: la publicación de invitados implica escribir y publicar artículos en otros sitios web que enlazan con el propio sitio web puede ayudar a crear *backlinks*, aumentar el conocimiento de la marca y dirigir el tráfico al sitio web.
- La velocidad de carga, la flexibilidad de visualización en los dispositivos móviles y el estado de indexación igualmente son claves en esta tipología de SEO.

SEO Técnico

Uno de los tipos de SEO más importantes es el SEO técnico. Se refiere a la optimización de los aspectos técnicos de un sitio web para mejorar su clasificación en las SERP. Implica optimizar la estructura, el código y otros elementos técnicos del sitio web para hacerlo más accesible para los motores de búsqueda y los usuarios (GeeksforGeeks, 2024a). Los aspectos a los que se refiere son los siguientes que se desarrollan a continuación.

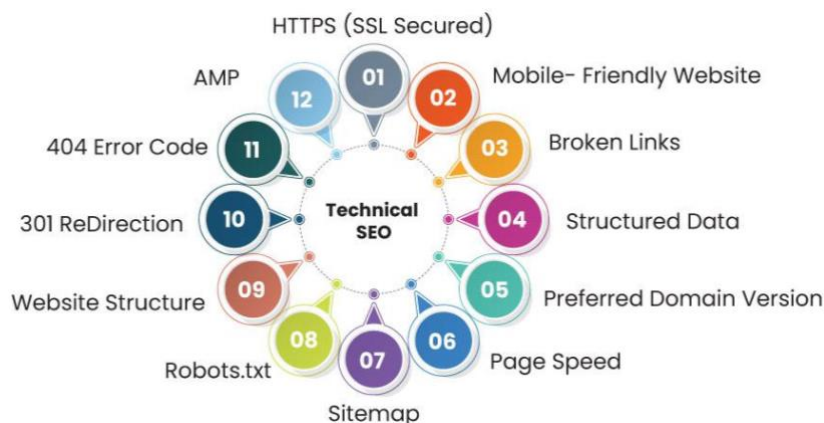


Figura 4.3: SEO técnico.
Fuente: (GeeksforGeeks, 2024a)

Un sitio web debe ser seguro para proteger los datos de los usuarios y evitar la piratería. Esto se puede hacer utilizando un proveedor de alojamiento seguro, implementando cifrado SSL y actualizando el software periódicamente.

Es crucial que un sitio web esté optimizado para dispositivos móviles, asegurando así un acceso y uso fáciles desde smartphones y tabletas. Esta necesidad se ha vuelto aún más crítica dado el creciente número de usuarios que acceden a Internet principalmente a través de dispositivos móviles.

Los enlaces rotos deben ser revisados, dado que merman el posicionamiento orgánico.

La estructura de un sitio web debe ser clara y fácil de navegar. Debe utilizar una jerarquía lógica de páginas y categorías para facilitar a los motores de búsqueda el rastreo e indexación del sitio web.

La velocidad a la que se carga un sitio web es un factor clave para determinar su clasificación en las SERP. Un sitio web de carga lenta puede generar una alta tasa de rebote y clasificaciones más bajas.

Un mapa del sitio XML es un archivo que enumera todas las páginas importantes de un sitio web. Ayuda a los motores de búsqueda a descubrir e indexar las páginas del sitio web.

Un archivo robots.txt indica a los rastreadores de los buscadores a qué URLs del site se pueden acceder. Principalmente, se utiliza para evitar que las solicitudes que recibe lo sobrecarguen.

PUBLICIDAD EN MOTORES DE BÚSQUEDA

En la última década, la publicidad en Internet ha experimentado un crecimiento significativo, siendo la publicidad en motores de búsqueda (*Search Engine Advertising*, SEA) el segmento más grande y de mayor expansión (PwC Spain, 2020). En 2024, se espera que las marcas y compañías de todo el mundo gasten aproximadamente 740 mil millones de dólares en publicidad digital, lo que representa un aumento de 61 mil millones con respecto al año anterior. Se espera que la mayor parte de este incremento provenga de los anuncios en las búsquedas, que representa el segmento de mayor crecimiento. Específicamente, la inversión en publicidad en motores de búsqueda aumentará un 10% este año, alcanzando un gasto de 300 mil millones de dólares (Publicista, 2024) .

En los últimos cinco años, la inversión en este tipo de publicidad ha crecido constantemente y se ha duplicado, alcanzando los 250 mil millones de dólares en 2022. Según datos de Statista, se espera que en 2024 se establezca un nuevo récord de inversión. Se planea inyectar 27 mil millones de dólares más en publicidad en motores de búsqueda que el año pasado, alcanzando un total de 306.7 mil millones de dólares, lo que representará un hito significativo (Publicista, 2024). Toda esta inversión tiene un motivo y es que, solo en 2024, se prevé que el 41% de las ganancias por publicidad vengan de estos anuncios en motores de búsqueda.(Publicista, 2024)

El *Pago por clic* (PPC) es una técnica de marketing en Internet en la que los anunciantes pagan una cierta cantidad al sitio web cada vez que se hace clic en su anuncio y el anunciante solo paga por los clics calificados. Los anuncios de Google, Bing y Yahoo se basan en el concepto de pago por clic. PPC es el método más rápido utilizado para aparecer en las páginas principales del motor de búsqueda. Proporciona la posibilidad de dirigirse a su audiencia en cualquier país, región o ciudad y, optimizando el retorno de la inversión mediante el tráfico de alta calidad que se convierte en el sitio web, a veces también llamado CPC (Costo por click) (GeeksforGeeks, 2024b) . Estas características hacen que el PPC sea una herramienta fundamental en el aumento de la inversión publicitaria observada en los motores de búsqueda.

Historia de anuncios en motores de búsqueda

Google Ads, AdSense, o Bing Ads, son ejemplos de plataformas de publicidad en buscadores o SEO. Actualmente son utilizadas por particulares y empresas para dar a conocer y ofertar sus productos o servicios a un público al que pueden enfocarse con gran precisión debido a que estos sistemas permiten dirigir los anuncios hacia usuarios que ya parten de un interés

previo. De ahí que su utilización se haya extendido a lo largo del mundo y que este tipo de publicidad haya terminado por ser una estrategia indispensable dentro de cualquier estrategia de marketing digital.

En 1996, se formó una pequeña empresa que cambiaría para siempre el mundo del marketing en Internet. Esta empresa se llamaba Idealab. Fueron necesarios dos años de arduo trabajo e ideas creativas antes de que la empresa de Bill Gross lanzara GoTo.com con un modelo de negocio simple: los anunciantes podían elegir mostrar sus anuncios en función de lo que un buscador intentaba encontrar. Un buscador escribiría una consulta en el cuadro de búsqueda y, si los anunciantes eligen anunciar con esa palabra, su anuncio se mostraría en los resultados de la búsqueda.



Figura 4.4: Página de búsqueda GoTo.com
Fuente: (Geddes, 2014)

Cuatro conceptos simples hicieron que este modelo de negocio fuera revolucionario. Un primer concepto fue el de relevancia, que fue adoptado posteriormente por Google AdWords. El concepto de relevancia va ligado a mostrar anuncios basados en lo que alguien estaba buscando activamente. Esto provocó que estos nuevos anuncios de búsqueda fueran más relevantes que cualquier cosa mostrada anteriormente en Internet (Geddes, 2014).

Los anunciantes solo elegirían mostrar sus anuncios en búsquedas de palabras clave relacionadas con sus productos o servicios. Dado que sus anuncios solo se mostrarían cuando alguien buscara información relacionada, estos anuncios ayudarían a los buscadores a encontrar lo que buscaban.

Antes de la aparición del pago por clic (PPC), los anuncios en las páginas de resultados de búsqueda eran a menudo anuncios publicitarios que no tenían nada que ver con la consulta de consulta del usuario. Aunque estos anuncios generaran muchas impresiones (una impresión ocurre cuando un anuncio se muestra en una página), su falta de relevancia hacía

que los usuarios hicieran rara vez se hacía clic en ellos. Los anunciantes pagaban por la exposición, pero no recibían mucho tráfico en comparación con su inversión publicitaria (Geddes, 2014).

En los inicios de Google, antes del lanzamiento de AdWords, los inversores frecuentemente cuestionaban a los fundadores de Google sobre cómo planeaban monetizar su motor de búsqueda. En ese momento, los fundadores no tenían respuesta; sin embargo, estaban convencidos de que, al mostrar una página de resultados de búsqueda Google, se captaba por completo la atención del usuario. Creían que precisamente en ese momento, mientras el usuario escaneaba una página de resultados de búsqueda, se presentaba la posibilidad de generar ingresos. Esta perspectiva, sostenida firmemente por los primeros empleados de Google, resultó ser una observación muy acertada (Geddes, 2014).

Al mostrar anuncios basados en lo que alguien buscaba activamente, GoTo.com formó una sinergia entre buscadores y anunciantes que ayudó a ambos a alcanzar sus objetivos en una sola página de búsqueda. Los anunciantes recibían visitantes que buscaban activamente sus productos y los buscadores encontraban productos relacionados con lo que buscaban. Esta fue una victoria tanto para los buscadores como para los anunciantes (Geddes, 2014).

El segundo concepto fue el modelo de fijación de precios. Anteriormente, casi todos los anuncios se basaban en el pago por impresiones. Una empresa decidiría cuántas impresiones le gustaría comprar para sus anuncios publicitarios y luego pagaría según el costo por cada mil impresiones (CPM). Esto creó un escenario en el que había que tener un gran presupuesto publicitario incluso para firmar un contrato inicial. Además, no tenía idea de cuántos visitantes o ventas traerían esos anuncios a su sitio. El mundo de la publicidad en Internet estaba formado mayoritariamente por las empresas de mayor tamaño o con respaldo de capital riesgo.

Al cambiar a un modelo de precios de PPC, los anunciantes pagaron sólo cuando recibieron tráfico. Este cambio hacia la publicidad basada en el rendimiento permitió a las empresas probar un modelo de negocio incipiente con poco compromiso monetario. El gasto mensual mínimo era de aproximadamente 1 dólar por día, un gran cambio con respecto a los mínimos que a menudo eran de varios miles de dólares al mes.

Debido a que a los motores de búsqueda se les pagaba solo cuando se producía un clic, también los obligaba a mostrar solo anuncios relevantes. Si no se hacía clic en un anuncio, el motor de búsqueda no ganaba dinero. El modelo de precios ayudó a reforzar que sólo se deben mostrar anuncios relevantes en una página de resultados de búsqueda. Esto obligó a

los anunciantes y los motores de búsqueda a trabajar juntos para crear una mejor página de búsqueda para el consumidor.

El tercer concepto clave, que explica cómo Yahoo!, Bing y Google han conseguido atraer a más de un millón de anunciantes, se centra en el proceso de registro. GoTo.com eliminó la barrera del vendedor entre el anunciante y el inventario. Utilizando un modelo de anuncios de autoservicio, cualquier anunciante podría registrarse para obtener una cuenta de PPC y comenzar a seleccionar palabras clave y crear textos de anuncios en cuestión de minutos.

El último concepto que ha permitido a Yahoo!, Bing y Google ganar miles de millones de dólares con sus anunciantes: el proceso de subasta. GoTo.com no tenía un precio fijo de lo que había que pagar cuando se hacía clic en una palabra clave en un resultado de búsqueda. Los anunciantes fijaron un precio de lo que estaban dispuestos a pagar, y la empresa dispuesta a pagar más aparecía en los primeros lugares de los resultados de búsqueda.

Si estuviera dispuesto a pagar más que sus competidores, su anuncio se mostraría más alto en los resultados de búsqueda, lo que generaría más clics y atraería más visitantes a su sitio web. Es fácil ver cómo los primeros puestos eran muy codiciados. El proceso se ha vuelto mucho más complejo a lo largo de los años a medida que los motores de búsqueda, los usuarios y los anunciantes se han vuelto más inteligentes.

En octubre de 2001, GoTo.com, Inc. pasó a llamarse Overture Services. En 2003, Overture fue adquirida por Yahoo! por 1.630 millones de dólares. Avanzando hasta 2009, Microsoft y Yahoo! Formó la Alianza de Búsqueda. Con este nuevo acuerdo, Yahoo! ahora publicaría sus anuncios desde la plataforma adCenter de Microsoft, que más tarde se renombró como Bing Ads. Este cambio marcó el fin de uso del motor original de PPC de Overture. Hoy en día, GoTo.com es un nombre desconocido para la mayoría de la gente; de hecho, GoTo.com ya no es propiedad de Yahoo! y ha cambiado de manos varias veces a lo largo de los años.

En 1998, el mismo año en que GoTo.com se lanzó, el motor de búsqueda de Google, anteriormente conocido como BackRub, ya estaba en funcionamiento y se ejecutaba en los servidores de la Universidad de Stanford. Los creadores Larry Page y Sergey Brin estaban más preocupados por trasladar sus operaciones al garaje de Susan Wojcicki que por ganar dinero (Geddes, 2014).

Durante los dos años siguientes, Google se mudó a Mountain View, aceptó 25 millones de dólares en financiación y contrató empleados clave para ayudar en su evolución. Sus primeras contrataciones giraron en torno a ampliar su tecnología de búsqueda. Craig

Silverstein fue su primer empleado y desempeñó el cargo de director de tecnología. Gran parte de sus primeros trabajos ayudaron a escalar las operaciones de TI que permitirían a Google crecer. El siguiente paso fue encontrar una manera de empezar a ganar dinero (Geddes, 2014).

La primera oferta de Google fue un programa CPM poco inspirado. Para anunciarse en Google, había que hablar con un representante de ventas y firmar un contrato por un gasto mínimo bastante alto. Aunque los anunciantes podían optar por mostrar un anuncio basándose en la consulta de un buscador, no se encontraron los cuatro conceptos que habían hecho de GoTo.com un éxito (Geddes, 2014) .

La alta barrera a la publicidad con Google se redujo en octubre de 2000 cuando Google lanzó su primer programa de publicidad de autoservicio. El nombre simple Google AdWords comenzó con 350 clientes. Sin embargo, AdWords todavía se compraba según el CPM (Geddes, 2014).

Febrero de 2002 siempre será recordado como el momento en que Google cambió para siempre la publicidad de pago por clic. Google lanzó AdWords Select, integrando los principios fundacionales de GoTo.com en su plataforma. Sin embargo, en un estilo típicamente innovador, Google añadió su propio toque distintivo al modelo de subasta, enriqueciendo y adaptando la estrategia a su visión única (Geddes, 2014).

En GoTo.com, cuanto más pagaba, más alto aparecía su anuncio en los resultados de búsqueda. Básicamente, eso hizo que la empresa dispuesta a pagar más tuviera la mayor visibilidad. En Google, la palabra clave en publicidad siempre ha sido relevancia. Modificaron su modelo de subasta PPC para aumentar la relevancia de los anuncios para los usuarios de su buscador, al mismo tiempo que maximizaban los ingresos generados en cada página de resultados de búsqueda (Geddes, 2014).

Su giro fue incorporar tasas de clics (CTR) para determinar dónde aparecía un anuncio en los resultados. Utilizaron una fórmula simple para determinar la posición del anuncio: costo por clic (CPC) máximo multiplicado por CTR. La lógica era que, si se hacía clic con más frecuencia en un anuncio, era más relevante para el buscador y el anunciante debería ser recompensado por mostrar un anuncio alineado con la consulta del buscador. Esta sencilla fórmula también maximizó los dólares que Google ganó en cada página de resultados del motor de búsqueda (SERP). En el modelo pago por click (PPC), a un motor de búsqueda se le paga sólo cuando se produce un clic. En GoTo.com, si los anunciantes estuvieran dispuestos a ofertar más que los demás por un clic, sus anuncios aparecerían en la parte

superior de las páginas de búsqueda. Si esos mismos anuncios no recibieron clics, los motores en realidad no ganaron dinero mostrando esos anuncios. Por lo tanto, un motor de búsqueda no debería mostrar la mayor cantidad de anuncios con la oferta más alta si no se hace clic en ellos. Un motor de búsqueda ganaría más dinero mostrando anuncios con ofertas más bajas que recibieran clics que mostrando anuncios de alto costo que recibieran pocos clics (Geddes, 2014).

Al incorporar una combinación de precios de oferta y cuántos clics recibieron esos anuncios, Google logró maximizar los ingresos en una sola página de resultados de búsqueda. Este simple cambio también creó un entorno en el que una pequeña empresa con una oferta más atractiva podía mostrar su anuncio en un puesto más alto en un SERP que una gran empresa nacional que no se tomó el tiempo para crear anuncios relevantes. El precio ya no prevalece sobre la relevancia. Tener la mayor cantidad de dinero no garantizaba la mayor cantidad de clics ni visibilidad. Los anunciantes tenían que elegir palabras clave que fueran relevantes para sus productos y crear anuncios que coincidieran. Esta igualdad de condiciones ayudó a estimular la adopción de los anunciantes hasta el punto de que Google finalmente abandonó por completo su programa CPM y cambió el nombre del programa AdWords Select al nombre Google AdWords (Geddes, 2014).

Con el paso de los años, Google se ha vuelto mucho más sofisticado y ha renovado sus fórmulas para mostrar anuncios en las páginas de búsqueda. Sin embargo, a pesar de las crecientes complejidades de AdWords, Google siempre ha mantenido su publicación de anuncios sinérgica con el proceso de búsqueda. Para comprender cómo aprovechar la alineación de sus esfuerzos publicitarios con la publicación de anuncios de Google, es importante comprender la psicología de la búsqueda (Geddes, 2014).

Cada resultado de búsqueda tiene tres entidades diferentes que intentan alcanzar sus objetivos. A veces, estos objetivos se interponen entre sí, lo que genera malos resultados de búsqueda. Otras veces, trabajan en conjunto, llevando a todos hacia el éxito. Es importante examinar el objetivo de Google, el objetivo del anunciante y el objetivo del buscador para cada resultado de búsqueda (Geddes, 2014). Todos los resultados de búsqueda comienzan con el mismo elemento, un buscador que busca la respuesta a una pregunta. El buscador ingresa una consulta y aparecen las SERP.

El objetivo de Google es que ese mismo buscador utilice Google para su próxima consulta. Cuantas más consultas de búsqueda se realicen en las propiedades de Google, más posibilidades tendrá Google de ganar dinero haciendo clic en los anuncios. Por lo tanto,

Google quiere que los buscadores encuentren siempre la respuesta a su pregunta de forma rápida, sencilla y en una propiedad de Google.

Es por eso que Google también invierte tanto tiempo y dinero en resultados naturales, también conocidos como listados orgánicos o gratuitos. Aunque no todas las búsquedas se pueden monetizar, si los usuarios consistentemente encuentran respuestas útiles en Google, es más probable que esa persona utilice Google para su próxima búsqueda, sin importar si sus búsquedas anteriores generaron ingresos o no. Esto fomenta la lealtad con el buscador. Además, si alguien encuentra su información en Google de forma más rápida y sencilla que en otros buscadores, siempre volverá a Google para buscar información, lo que genera más consultas totales por mes para Google, lo que genera más posibilidades de que Google gane dinero.

Diferencias en los resultados de búsqueda SEO vs SEA

Aspecto	SEO (Optimización de motores de búsqueda)	SEA (Anuncios en motores de búsqueda)
Definición	Optimizar un sitio web para obtener una clasificación más alta en los resultados de búsqueda orgánicos.	Colocar anuncios en motores de búsqueda y pagar por cada clic.
Costo	Inversión a largo plazo con retorno de la inversión gradual.	Costos inmediatos con potencial para un mayor retorno de la inversión inmediato.
Visibilidad	Los resultados orgánicos aparecen debajo de los anuncios pagados en las páginas de resultados de los motores de búsqueda (SERP).	Visibilidad inmediata a través de anuncios pagados en la parte superior o inferior de las SERP.
Fuente de trafico	Tráfico orgánico de usuarios que buscan activamente contenido relevante.	Tráfico pago de usuarios que hacen clic en anuncios.
Periodo de tiempo	Se necesita tiempo para ver los resultados (semanas a meses).	Resultados inmediatos una vez configurada la campaña.

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

Aspecto	SEO (Optimización de motores de búsqueda)	SEA (Anuncios en motores de búsqueda)
Sostenibilidad	Los efectos son duraderos, pero pueden requerir ajustes continuos.	Resultados inmediatos, pero el tráfico se detiene cuando se agota el presupuesto publicitario.
Control	Menos control directo sobre cuándo y dónde aparece el sitio web en los resultados de búsqueda.	Más control sobre la ubicación, la orientación y el momento de los anuncios.
Opciones de orientación	Se basa en la relevancia del contenido, la calidad y otros factores de SEO.	Permite una orientación precisa basada en palabras clave, datos demográficos y otros factores.
Hacer click	Sin costos directos por clic (excepto los costos asociados con los esfuerzos de SEO).	Los anunciantes pagan una tarifa cada vez que se hace clic en su anuncio.
Competitividad	Competitivo, con rankings influenciados por varios factores.	Competitivo, con la ubicación de los anuncios influenciada por las ofertas y la calidad de los anuncios.
Duración de los resultados	Resultados duraderos con mantenimiento continuo.	Resultados inmediatos, pero el tráfico se detiene cuando finaliza la campaña o se agota el presupuesto.
Estrategia	Enfoque estratégico en optimización de contenido, vínculos de retroceso y estructura del sitio web.	Enfoque estratégico en la selección de palabras clave, texto del anuncio y estrategia de oferta.
Plataformas de ejemplo	Google, Bing, Yahoo (resultados orgánicos).	Anuncios de Google, Anuncios de Bing

Tabla 4.1: Resultados de búsqueda SEO vs SEA
Fuente: (GeeksforGeeks, 2024b).

Teoría de la búsqueda

Los conceptos básicos de la búsqueda no son difíciles de entender; han sido los mismos desde que la gente empezó a buscar información. Al mantenerse fieles a los fundamentos a lo largo del tiempo, los buscadores aseguran una alineación continua con las necesidades y expectativas de los usuarios (Geddes, 2014).

- El marketing PPC se creó y revolucionó en menos de una década. Debido a que la industria está en constante cambio, aquellos que puedan evolucionar continuamente pueden lograr éxito.
- Los motores de búsqueda han transformado la forma en que las personas encuentran su información. A medida que más consumidores utilicen los motores de búsqueda como punto de partida para encontrar información, más anunciantes tendrán éxito con el marketing de búsqueda.
- El proceso de búsqueda comienza con una pregunta. Esa pregunta es traducida en palabras por el buscador. Por tanto, las palabras clave son procesos de pensamiento individuales.
- Cada vez que alguien realiza una acción, existe una expectativa de resultados. Cumplir estas expectativas tanto con el texto del anuncio como con las páginas de destino ayuda a aumentar los retornos de marketing de PPC.
- La publicidad no es publicidad cuando es información. Cuando sus anuncios ayudan a un buscador a encontrar la respuesta a cada pregunta, el CTR y las tasas de conversión a menudo aumentan.
- En cualquier página de búsqueda hay tres objetivos: el objetivo del motor de búsqueda, el objetivo del buscador y el objetivo del anunciante. Alinee su objetivo con su cliente potencial (el buscador) y el éxito generalmente seguirá.

Google Ads

Google Ads es el programa de publicidad online de Google. Permite crear anuncios online para llegar a los usuarios justo cuando muestran interés en los productos y servicios que necesitan. Más que nunca, las empresas se enfrentan a más complejidades para llegar a los clientes, medir sus recorridos de principio a fin y respetar la privacidad de los usuarios.

En 2000, Google dio un paso importante al lanzar Google AdWords, ahora Google Ads, que permitía a las empresas pujar por palabras clave y mostrar anuncios relevantes en los resultados de búsqueda de Google.

Google Ads se basa en un sistema de subastas de palabras clave. Anima a los anunciantes a participar en una subasta de palabras clave específicas para aparecer entre los primeros resultados de búsqueda. Cuando un anunciante pone en marcha una campaña de posicionamiento pagada, tiene que realizar las siguientes acciones: comprar palabras clave, a un precio fijado en función de la oferta y la demanda; crear anuncios, que luego se colocarán en las páginas de resultados de los motores de búsqueda elegidos, así como en sitios web asociados; pagar cuando se haga clic en el anuncio, cuando el anuncio aparece en los resultados de búsqueda de Google.

Tipos de campañas

Las estrategias avanzadas de campañas en Google Ads se vuelven cruciales para maximizar el rendimiento y alcanzar los objetivos comerciales de manera efectiva. A continuación, se exploran los diferentes tipos de campañas existentes en Google Ads. Estas incluyen desde las innovadoras campañas de máximo rendimiento hasta las estratégicas campañas de generación de demanda, diseñadas para potenciar el impacto y la efectividad de las campañas publicitarias en la plataforma de Google.

Campañas Máximo rendimiento

Estas campañas permiten a los anunciantes acceder a todos los canales publicitarios de Google desde una sola campaña con la optimización de la IA de Google. Orientadas a resultados, las campañas de máximo rendimiento están diseñadas para permitir a los anunciantes alcanzar objetivos específicos de conversión. Gracias a la optimización en tiempo real y a través de todos los canales utilizando pujas inteligentes, estas campañas buscan maximizar las conversiones y generar un valor añadido significativo para el negocio (Grow Your Business with Google Ads – Google Ads Help, n.d.).

Dentro de las ventajas de este tipo de campañas se incluye el hecho de la optimización del presupuesto orientado a la conversión, tanto de *performance* a nivel de transacción, de valor de retorno, o de captación de *leads*. Igualmente, ofrecen estadísticas más completas formadas a partir de todas las combinaciones posibles de los anuncios.

Campañas de búsqueda

Las campañas de búsqueda son anuncios de texto que se muestran en los resultados de búsqueda y que permiten llegar a los usuarios mientras buscan en Google los productos y servicios que se ofrecen.

Estas campañas son perfectas para aumentar las ventas, las oportunidades de venta o el tráfico del sitio web, ya que los anuncios se muestran a los usuarios que buscan unos productos y servicios determinados.

Dentro de las ventajas que ofrece, es que permite concentrarse en generar oportunidades de venta, con segmentaciones avanzadas dependientes de las consultas de búsqueda.

Campañas de display

Estas campañas de *display* permiten llegar a audiencias relevantes con anuncios visualmente atractivos en millones de sitios web, aplicaciones y otros espacios de Google, como puede ser YouTube, para conseguir los objetivos de marketing. Estas campañas son una forma excelente de ampliar la cobertura y ser *top of mind* con una audiencia mucho más amplia que la de la búsqueda de Google. También se puede crear una campaña de display que use unos segmentos de datos personalizados para mostrar anuncios a usuarios que hayan visitado el sitio web o usado una aplicación determinada, lo que denominamos *remarketing*, esto destaca enormemente con principal beneficio.

Campañas de vídeo

Son anuncios de vídeo en YouTube. Estas campañas de vídeo permiten mostrar anuncios de vídeo en YouTube y en otros sitios web. Algunos tipos de campañas de vídeo pueden ayudar a mejorar la notoriedad general de la marca. Otros están diseñados para generar conversiones o conseguir que los usuarios compren en el sitio web. La gran utilidad de esta tipología es la ampliación de cobertura y alcance que produce en el descubrimiento de marca. Son clasificadas teniendo en cuenta la orientación a resultados:

- Generar conversiones: genera ventas y oportunidades de venta con anuncios orientados a la acción y con la segmentación. Estas campañas también se denominan campañas de vídeo de acción.
- Campaña de vídeo personalizada: personaliza la configuración con distintos tipos de anuncios.
- Campañas de cobertura de vídeo: consigue la máxima cobertura con un presupuesto eficiente llegando a más usuarios únicos mediante diferentes formatos de anuncios. Estos incluyen anuncios tipo *bumper*, anuncios *In-stream* que pueden saltarse o una

combinación de ambos formatos. Además, para garantizar que llegue el mensaje de manera efectiva se puede optar por anuncios *in-stream* que no se pueden saltar, asegurando así una mayor exposición del contenido.

- *Out-stream*: dirige anuncios de video sólo para dispositivos móviles en sitios web y en aplicaciones fuera de YouTube. Estos anuncios se reproducen automáticamente dentro del contenido de la página o la aplicación, optimizando la visibilidad en plataformas distintas a YouTube.
- Conseguir visualizaciones: utiliza anuncios de vídeo *in-feed o in-stream* saltables para captar la atención de los usuarios y motivarlos a considerar la compra del producto.
- Secuencia de anuncios: crea una narrativa envolvente mediante una secuencia de anuncios de vídeo. Esta estrategia permite contar una historia por etapas, guiando al espectador a través de un viaje coherente e incrementando el recuerdo y la conexión emocional con la marca.

Campañas de aplicaciones

Las campañas de aplicaciones ayudan a encontrar nuevos usuarios de aplicaciones y a aumentar las ventas dentro de la aplicación. Este tipo de campaña usa la información de la aplicación para optimizar automáticamente los anuncios en la búsqueda, Google Play, YouTube, Discover, así como en más de 3 millones de sitios web y aplicaciones asociadas. Destacan por su aplicación al marketing multicanal, dado que con una sola campaña se puede publicar en diferentes redes como son búsqueda, display, app y Youtube.

Campañas locales

Promociona los establecimientos físicos en multitud de canales. Desde agosto de 2022, las campañas locales comenzaron a convertirse automáticamente en campañas máximo rendimiento, con lo cual se han integrado dentro de las mencionadas en primer lugar.

Campañas de *shopping*

Las campañas de *shopping* ofrecen fichas de producto ideales para comercios que quieren vender su inventario de productos. Estos anuncios de *shopping* se muestran en los resultados de búsqueda y en la pestaña Google Shopping, proporcionando una amplia visibilidad. Los propietarios de las tiendas también pueden aprovechar los anuncios de inventario local para promocionar los productos disponibles en los establecimientos físicos, facilitando a los consumidores la identificación de la disponibilidad de los productos cerca

de ellos. Igual que las anteriores, van a tener tendencia a desaparecer, y ser integradas en las de máximo rendimiento.

Campañas Generación de Demanda

Las campañas de generación de demanda, que registran las interacciones y acciones en YouTube, incluidos los Shorts, *Discovery* y Gmail, son ideales para los anunciantes en redes sociales que quieren publicar anuncios atractivos y multiformato en las superficies de mayor impacto de Google que están disponibles para todos los anunciantes.

Aumenta el impacto de los anuncios dado que permiten llegar hasta tres mil millones de usuarios activos al mes. La IA de Google crea la combinación perfecta de elementos visuales, mensajes y emplazamientos personalizados y de gran impacto para que más consumidores pulsen "Pagar ahora". Además, se pueden previsualizar fácilmente las creatividades de vídeo e imagen de mejor rendimiento en Google y YouTube para asegurarse de que se cuenta la historia adecuada.

Para las experiencias de anuncio personalizadas se usan creatividades que priorizan la audiencia y que impulsen la demanda. Con solo unos clics y la asistencia de la IA de Google, las creatividades más inmersivas y visuales se mostrarán a los clientes potenciales más relevantes. Los segmentos similares son útiles para conectar con nuevas audiencias cualificadas que aún no forman parte de la base de clientes, incluyendo usuarios que previamente hicieron una compra, que han visitado el sitio web o que han visto vídeos en el canal de YouTube. Se pueden aprovechar las estadísticas de la audiencia para segmentar por la audiencia adecuada de forma personalizada en función de tus objetivos publicitarios. Además, la experimentación A/B permite optimizar la estrategia creativa para mejorar el rendimiento constantemente.

Google Ad Grants

Google Ad Grants es un programa diseñado por Google para las organizaciones sin ánimo de lucro que quieran utilizar de forma gratuita las campañas de pago de SEM. Es decir, Google Ad grants ofrece una cantidad fija de fondos para la publicidad en Google cada mes.

Google diseñó el programa Ad Grants para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a prosperar. Los anuncios funcionan igual que los anuncios PPC normales. Las organizaciones sin ánimo de lucro lo utilizan para generar tráfico a sus sitios web, al igual que cualquier *marketer* o empresario. A diferencia de los anuncios PPC de Google, existen algunas limitaciones. Por ejemplo, los anuncios de Google Ad Grants son solo de texto y pertenecen

a red de búsqueda. Google Ad Grants también tiene un estricto criterio de elegibilidad, y todas las organizaciones sin ánimo de lucro deben completar un proceso de solicitud.

Para poder utilizar Google Ad Grants se deben realizar los siguientes pasos:

1. Enviar la solicitud de participación en Google Ad Grants.
2. Estar registrada como organización benéfica. En este sentido, TechSoup o alguno de su *partners* deben comprobar que se trata de una organización benéfica. Por ejemplo, en España, las organizaciones deben estar registradas a través de Ilunion Consultoría, un *partner* de TechSoup. Las organizaciones elegibles incluyen: organizaciones de utilidad pública, organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones, federaciones, clubes deportivos, fundaciones sociedades cooperativas y entidades religiosas cuya actividad no tenga ánimo de lucro y sea para beneficio público.

No podrán formar parte de este programa organizaciones gubernamentales, hospitales u organizaciones de atención sanitaria, centros educativos, instituciones académicas o universidades. Estas últimas tienen una herramienta específica para instituciones educativas: Google for Education.

Utilizar la publicidad gratuita de Google Ad Grants supone también someterse a una serie de limitaciones que son las siguientes:

- CTR (tasa por clic). Las cuentas de Ad deben mantener una tasa de clics de un 5% al mes. Si durante dos meses no se cumple esa tasa, la cuenta puede ser cancelada por Google.
- Geolocalización. Se debe establecer un geo-targeting para que se muestren los anuncios en determinadas ubicaciones.
- Dónde se muestra el anuncio. En Google hay diferentes formas de anunciarse, en la red de *display*, en *shopping*, en los anuncios de los vídeos de YouTube y en la red de búsqueda. En el caso de Google Ad Grants los anuncios solo se muestran en la red de búsqueda.
- Aparición de anuncios en otros buscadores. Los anuncios hechos con Google Ad Grants solo se muestran en Google.com
- Anuncios activos. Si tienes una cuenta de Ad Grants deberás tener, al menos, dos grupos de anuncios activo por campaña.
- Palabras clave a utilizar. Existen una serie de palabras clave que no se podrán utilizar en los anuncios y son aquellas que son excesivamente genéricas como, por ejemplo: “noticias hoy”. Tampoco se pueden utilizar nombres de otras marcas.

- Google Ad Grants no permite palabras clave únicas, aunque hay excepciones.
- Google Ad Grants no permite Palabras clave con una puntuación de calidad de 1 o 2.
- Google Ad Grants no permite Palabras clave demasiado genéricas.

Funcionalidades a destacar:

- Publicidad gratuita en Google Ads: Una de las principales ventajas de Google Ad Grants es que proporciona a las organizaciones sin fines de lucro un crédito publicitario mensual para utilizar en Google Ads. Este crédito puede utilizarse para mostrar anuncios en la red de búsqueda de Google.
- Visibilidad en línea: Google Ad Grants permite que las ONG aumenten su visibilidad en línea al mostrar anuncios relevantes a los usuarios que buscan información relacionada con sus causas, proyectos o actividades. Esto les permite llegar a un público más amplio y generar conciencia sobre las iniciativas.
- Acceso a herramientas de seguimiento y análisis: Las ONG que participan en Google Ad Grants tienen acceso a herramientas de seguimiento y análisis, como Google Analytics, que les permiten medir el rendimiento de sus anuncios y el impacto en su audiencia. Pueden realizar un seguimiento de métricas importantes como el tráfico del sitio web, las conversiones y el compromiso del usuario.
- Promoción de iniciativas y eventos: Con Google Ad Grants, las ONG pueden promocionar de manera efectiva sus iniciativas, eventos, campañas de recaudación de fondos y programas. Pueden crear anuncios específicos para promover eventos de sensibilización, voluntariado o donaciones, llegando así a personas interesadas en contribuir a su causa.
- Alcance global: Google Ad Grants brinda a las organizaciones sin fines de lucro la oportunidad de alcanzar a una audiencia global a través de la publicidad en línea. Pueden dirigirse a usuarios en diferentes regiones geográficas y en múltiples idiomas, lo que les permite ampliar su alcance y hacer llegar su mensaje a una audiencia diversa.
- Capacidad de segmentación: las organizaciones sin ánimo de lucro pueden aprovechar las opciones de segmentación avanzadas de Google Ads para dirigirse a audiencias específicas según criterios demográficos, geográficos e intereses. Esto les permite mostrar sus anuncios a personas que tienen más probabilidades de estar interesadas en su misión o actividades.
- Fomento del compromiso y la acción: a través de la publicidad digital, las entidades del tercer sector pueden fomentar el compromiso y la acción entre su audiencia, ya

sea solicitando donaciones, promoviendo la participación en eventos o alentando la firma de peticiones. Los anuncios pueden incluir llamados a la acción claros y persuasivos para motivar a los usuarios a tomar medidas concretas.

Estructuras de campañas

A continuación, exploraremos en profundidad el histórico una serie de esquemas y enfoques avanzados utilizados por profesionales del marketing para maximizar el impacto de sus campañas en la plataforma de publicidad de Google.

Exploraremos SKAG, STAG, SIAG, Royal-Berl, Hagakure, Gorin , 3ª y Mugen, cada uno con sus propias características, ventajas y desventajas. Estos marcos se centran en optimizar la relación entre palabras clave, anuncios y páginas de destino, con el objetivo final de mejorar el rendimiento de las campañas y maximizar el retorno de la inversión.

A lo largo de este análisis, exploraremos las ventajas y desventajas de cada uno, así como las métricas clave y estrategias recomendadas para su implementación.

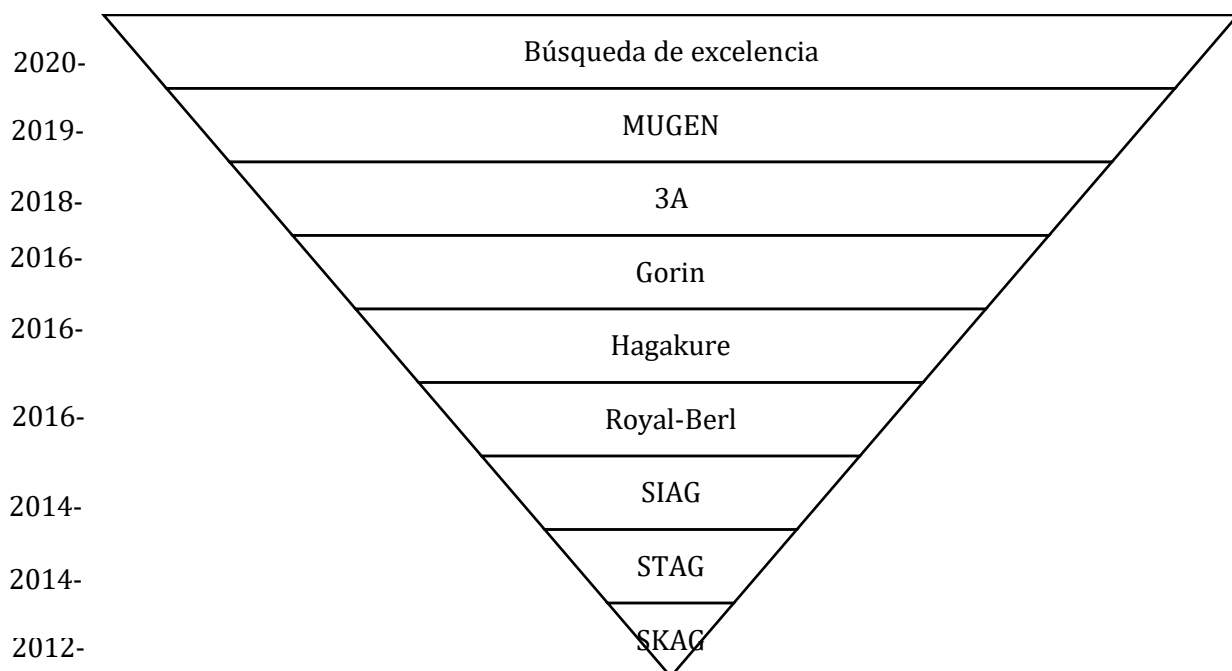


Figura 4.6: Estructuras de campañas en Google Ads.
Fuente:(Nagawa, 2024). Traducción propia

Single Keyword Ad Group (SKAG) (2012)

El enfoque de *Single Keyword Ad Group* (SKAG) consiste en asignar una sola palabra clave por grupo de anuncio en diferentes concordancias. Este método tiene como objetivo aumentar la relevancia de las campañas y de la cuenta en general, maximizando la efectividad en Google Ads. La relevancia se optimiza al enfocarse en 3 elementos clave: palabras clave, anuncios y *landing*. Cada grupo de anuncios en las campañas incluirá solo una palabra clave en diferentes concordancias para garantizar precisión y eficacia.

El uso de grupos de anuncios con una sola palabra clave ofrece varias ventajas para las campañas. En primer lugar, permite mejorar el nivel de calidad visible de los anuncios, lo que significa que Google valora mejor la relevancia de los anuncios y las palabras clave, lo que puede traducirse en una mejor posición en los resultados de búsqueda. Además, permite crear anuncios mucho más atractivos y directamente relacionados con la consulta del usuario, aumentando la relevancia y la conexión entre lo que el usuario busca y el contenido del anuncio. Como resultado de esa mayor relevancia, se obtiene un mejor CTR, es decir, un mayor porcentaje de clics en relación con las impresiones. Esto se traduce en una mayor eficiencia en el gasto de la campaña. Al optimizar la relevancia y el CTR, también se reduce el CPC, ya que Google premia la relevancia con costos más bajos. De manera similar, se reducen los costes por conversión, ya que se está atrayendo tráfico más cualificado, lo que mejora el retorno de la inversión publicitaria. Además, ofrece un mayor control sobre los términos de búsqueda, permitiendo que el anunciante dirija con mayor precisión las consultas relevantes y evite aquellas que no aporten valor. Finalmente, esta estructura optimiza el uso del presupuesto, ya que se gasta en términos muy específicos y relevantes, evitando dispersión en palabras clave más generales o menos efectivas.

Una de las principales limitaciones de esta estructura es que no se puede implementar desde el inicio de una campaña. Es necesario tener datos suficientes y un historial de rendimiento para identificar qué palabras clave son las más efectivas, lo que implica que no es una estrategia ideal para empezar. Además, esta estructura requiere más tiempo y esfuerzo en cuanto a la optimización. Al tener varios grupos de anuncios con una sola palabra clave, la gestión se vuelve más compleja y demanda una mayor atención y ajustes constantes para mantener el rendimiento óptimo. Otra complicación es que se debe tener un control exhaustivo sobre las palabras clave negativas y negativas cruzadas. Esto es crucial para evitar que los anuncios compitan entre sí o que se muestren en búsquedas irrelevantes, lo que añade un nivel adicional de gestión. Por último, las cuentas pueden volverse bastante grandes debido a la cantidad de grupos y campañas necesarios para cada

palabra clave. Este crecimiento puede hacer que la cuenta sea más difícil de administrar, ya que aumenta significativamente la cantidad de elementos a supervisar y optimizar.

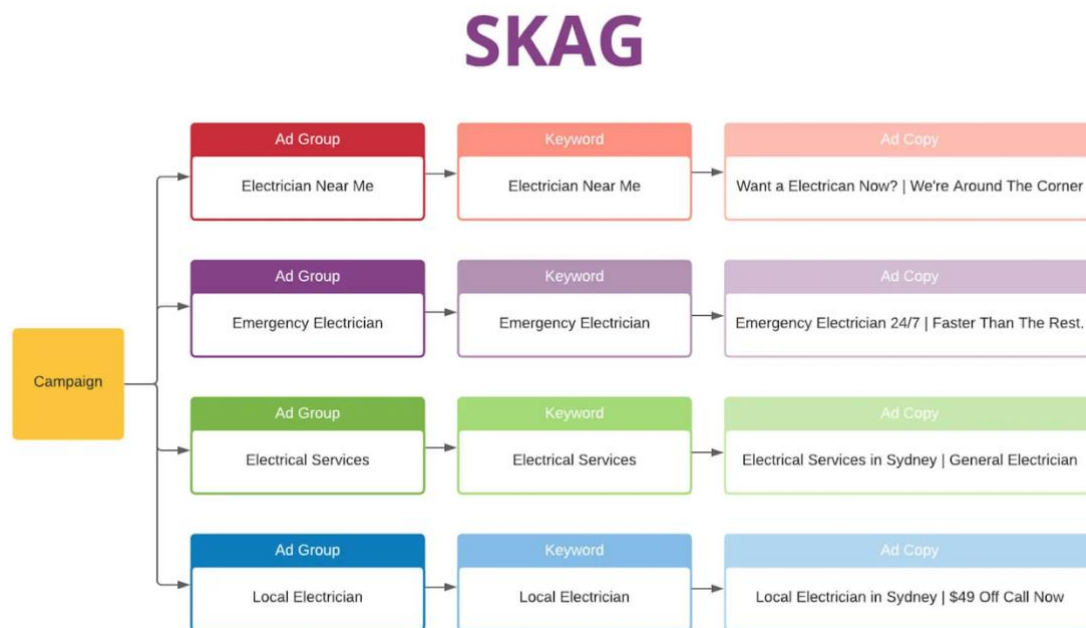


Figura 4.7: Estructura SKAG
Fuente: (STAG vs. SKAG Campaigns — What Is Best for 2024? - Sitecentre®, n.d.)

Single Theme Ad Group STAG (2014)

El enfoque de *Single Theme Ad Group* (STAG) se centra en agrupar anuncios basados en temas, en lugar de en una estricta de palabras clave. En este modelo, cada grupo de anuncios contiene de tres a cinco conceptos de palabras clave con temáticas similares.

La estructura posible para una cuenta STAG seguirá uno de los siguientes formatos:

- Categoría de servicio/producto como campaña: audiencia/mensajes que rigen los grupos de anuncios.
- Ubicación/mercado como campaña: productos/servicios como grupos de anuncios.
- Probabilidad de ganancias como campaña: productos/servicios correspondientes como grupos de anuncios.

El beneficio de ejecutar una estructura STAG está en la capacidad de establecer presupuestos alineados con las ganancias en lugar de la mecánica de PPC. No más presupuestos para cada variante. Se puede dirigir el presupuesto donde sea más beneficioso. Si bien es cierto que esta estructura pierde la relevancia perfecta de la palabra

clave, el anuncio y la página de destino, lo compensa con las métricas ROAS, porcentaje de impresiones y tasa de conversión. Las audiencias prácticamente han eliminado la necesidad de una concordancia perfecta de palabras clave porque le permiten precalificar el tráfico antes de invertir en ellas. La estratificación de audiencias afines personalizadas y en el mercado en las campañas de búsqueda garantiza que el presupuesto se destine a donde pueda ser más beneficioso.

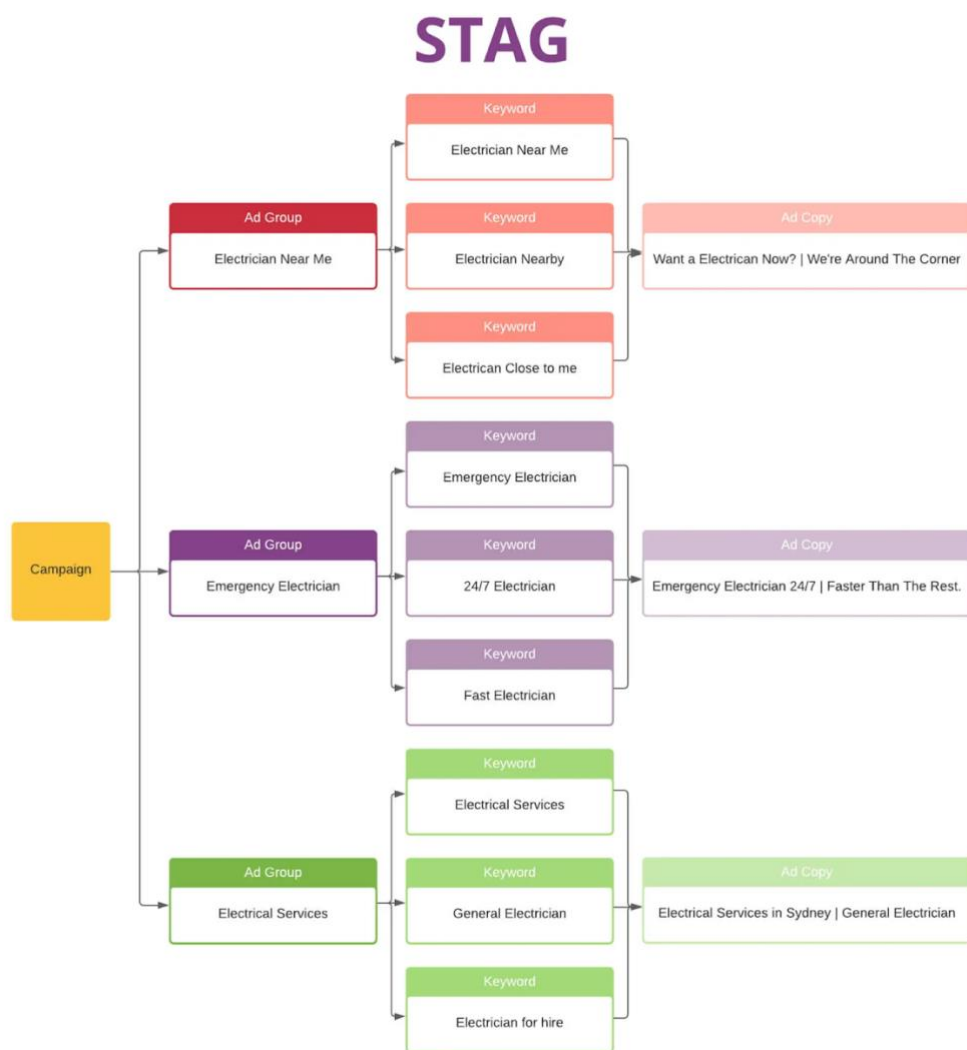


Figura 4.8: Estructura STAG.
Fuente: (STAG vs. SKAG Campaigns — What Is Best for 2024? - Sitecentre®, n.d.)

Similar Intention Ad Group SIAG

Similar Intention Ad Group (SIAG) comparte similitudes con SKAG y STAG, pero se aplica a las estrategias de Google Display Audience Targeting o de Facebook Ads. Esta metodología se centra en agrupar anuncios según una única intención, esencialmente respondiendo a

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

preguntas "¿cómo", "¿qué busca la audiencia?" o "¿qué revelan los términos de búsqueda sobre los deseos de la audiencia?"

Los SIAG son el futuro de la búsqueda. Con los recientes cambios de *Exact Match*, los expertos en marketing han comenzado a mirar hacia dónde se dirige la industria, es decir, hacia dónde la lleva Google. Sin embargo, algunos expertos no están de acuerdo sobre las palabras clave deben continuar siendo una opción de orientación. Muchos están de acuerdo en que la orientación basada en el contexto y el comportamiento de la audiencia es crucial para el futuro de la publicidad en línea.



Figura 4.9: Estructura SIAG
Fuente: (SKAG & STAG Are Now Outdated, Say Hello to SIAG – Oxedent, n.d.)

Royal-Berl (2016)

El sistema Royal Berl, introducido en 2016, se centra en cuatro factores clave para optimizar campañas publicitarias: la puja automática para maximizar clics, el uso de concordancias amplias puras, la aplicación de CPCs muy bajos y una estructura de cuenta adecuada. Lo interesante de este sistema es que la puja automática para maximizar clics impulsa la máquina a trabajar de manera eficiente, reduciendo el costo por adquisición y maximizando las conversiones.

El sistema opera principalmente con palabras clave en concordancia amplia total, lo que permite captar un gran volumen de tráfico. La estrategia de puja automática "maximizar clics" está diseñada para generar la mayor cantidad de tráfico posible a CPCs bajos, lo que eventualmente también reduce los CPA. Sin embargo, es importante vigilar los presupuestos diarios, ya que si el presupuesto es demasiado alto, los CPCs podrían aumentar considerablemente. La calidad de los clics también mejora, ya que el sistema filtra los términos de búsqueda poco relevantes y se enfoca en términos *long-tail*, lo que asegura que los clics sean más valiosos y específicos. A pesar de sus ventajas, esta estrategia debe ser usada junto a otras, ya que no cubre todos los términos de búsqueda ni necesidades empresariales. Por lo tanto, es crucial combinarla con estrategias de puja complementarias para maximizar el rendimiento de la campaña. Es importante destacar que Royal Berl es una estrategia enfocada en campañas individuales, no en la cuenta completa, lo que significa que su implementación debe estar alineada con las necesidades particulares de cada campaña publicitaria.

Hagakure (2016)

La estrategia Hagakure, se centra en la utilización de pujas automáticas y Anuncios Dinámicos de Búsqueda (DSA). Esta metodología se caracteriza por una estructura de cuenta extremadamente simplificada, denominada "estructura Hagakure", que facilita la gestión eficiente y efectiva de las campañas publicitarias en línea.



Figura 4.10: Estructura Hagakure, combinación grupos de anuncio, palabras, y textos.
Fuente: (*El sistema Hagakure para explotar las campañas de Google Ads*, s. f.)

La estrategia central de esta aproximación publicitaria es asignar un único grupo de anuncios a cada URL, agrupando palabras clave similares que dirigen a la misma página de

destino. Cuando una página de destino no genera suficiente tráfico, se implementan estrategias de Anuncios de Búsqueda Dinámica (DSA) para captar términos de búsqueda de bajo volumen. Se considera que una página tiene suficiente volumen de tráfico cuando alcanza al menos 12,000 impresiones mensuales, momento en el cual es viable realizar una selección manual de palabras clave, relegando los DSA a un papel secundario.

Estas son las principales modificaciones que propone esta nueva estructura:

- Una URL por grupo de anuncios: agrupamos todas las palabras clave vinculadas a una URL dentro del mismo grupo de anuncios para maximizar las señales.
- Solo conservamos las URL con volumen: agrupadas en grupos de anuncios en campañas correspondientes a categorías de productos que forman un todo coherente.
- Creación de grupos de anuncios DSA según categorías dentro de campañas para capturar solicitudes con menos volumen.
- Trabaja en anuncios según el público (funciones IF), con personalizadores de anuncios o etiquetas de palabras clave para tener los anuncios más relevantes posibles.

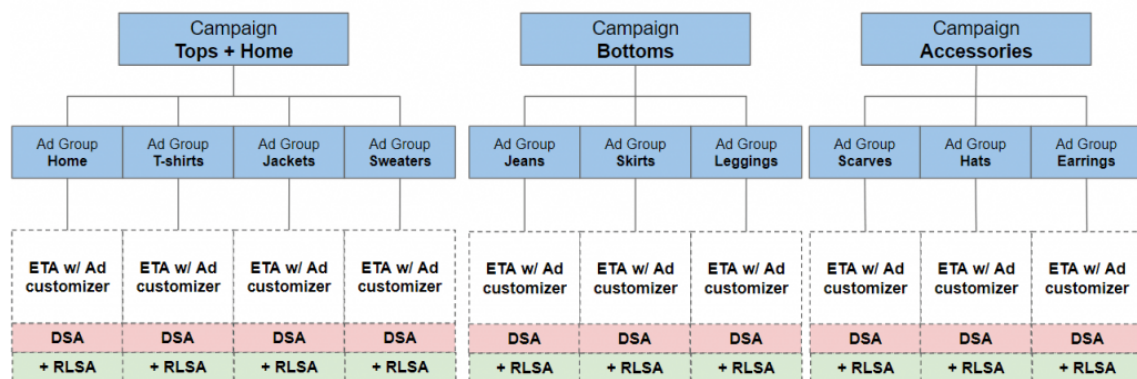


Figura 4.11: Estructura Hagakure – DSA + RLSA
Fuente: (Hagakure and Smart Bidding on G-Ads Part II: Gorin Structure, s. f.)

La estructura Hagakure presenta varias ventajas que la convierten en una opción eficaz para la administración de campañas. En primer lugar, permite una administración de cuentas más eficiente, optimizando la gestión y simplificando su manejo. Además, ofrece estrategias de puja más efectivas, lo que ayuda a maximizar los resultados y mejorar el rendimiento de las campañas. Un aspecto clave de esta estructura es su enfoque en URL y búsquedas relevantes, sin dejar de lado las búsquedas *long tail*, es decir, aquellas menos frecuentes

pero con alto potencial de conversión. Este equilibrio asegura que tanto los términos generales como los específicos sean cubiertos de manera adecuada.

Gorin (2016)

En 2016, Gorin introdujo una estrategia diseñada no solo para simplificar la gestión de cuentas de publicidad, sino también para mejorar la relevancia de la información ofrecida a los usuarios y el rendimiento general de las campañas. Esta estrategia aprovecha las capacidades del aprendizaje automático para manejar la creciente complejidad y diversidad en el comportamiento de los usuarios, optimizando la entrega de anuncios de manera más precisa.

- **Simplificación.** En primer lugar, es necesario simplificar el diseño de la cuenta según el concepto Hagakure. Como se mencionó anteriormente, fue difícil que los datos se acumularan en el diseño de la cuenta en el que se subdividían el grupo de anuncios y los siguientes. Al funcionar de manera que el diseño de la cuenta se simplifique y los datos se acumulen fácilmente, la automatización funciona con precisión y se puede optimizar la distribución de anuncios. Además, Google Ads recomienda de 3 a 5 anuncios para cada grupo de anuncios.
- **Alcance.** Para acumular datos suficientes es necesario diseñar con un amplio alcance para poder recopilar datos. Esto puede incluir la distribución a través de socios de búsqueda y establecer estrategias para prevenir la pérdida de impresiones debido a limitaciones de presupuesto
- **Targeting (Segmentación).** Es fundamental identificar y dirigirse con precisión a los usuarios a quienes se desea alcanzar. Un alcance demasiado amplio puede resultar en la visualización de anuncios a usuarios que no tienen interés en la publicidad, desperdiciando recursos. Una segmentación adecuada elimina el gasto innecesario en publicidad debido a exposiciones no relevantes.
- **Formato de publicidad.** Mejorar la posición de los anuncios para que sean fácilmente visibles para los usuarios es esencial. Utilizando formatos como los anuncios de texto expandido y configurando múltiples opciones de visualización de anuncios, se puede aumentar el área de los anuncios mostrados. Al diseñar los anuncios de manera que sean fáciles de captar la atención del usuario incrementa la posibilidad de obtener clics de alta calidad.
- **Medición de efectividad.** Es necesario medir los efectos según el objetivo establecido. Por ejemplo, se requieren acciones diferentes dependiendo de si el objetivo es aumentar el conocimiento o aumentar el acceso al sitio web. En el primer

caso, queremos que sea visible para muchos usuarios, por lo que necesitamos realizar ajustes para maximizar las impresiones. En el segundo caso, se deben hacer ajustes para aumentar el número de clics hacia el sitio. También se recomienda utilizar modelos de atribución para evaluar el proceso de logro de los objetivos.

3A (2018)

La estrategia 3A introducida en 2018, representa un enfoque holístico para la estructura de cuentas en Google Ads y se compone de tres elementos clave: Automatización (ofertas automáticas inteligentes), Atribución (cambio de modelos de atribución) y Audiencia (utilización de listas de audiencia). En lugar de revisar el diseño de la cuenta, esto es una reconfirmación de Google de si se han implementado las configuraciones recomendadas.

- Automatización (ofertas automáticas inteligentes). Si actualmente utiliza ofertas manuales, hay que considerar la transición a ofertas automáticas de acuerdo con la estrategia.
- Atribución (Cambios en el modelo de atribución). Hasta ahora era común considerar el último clic como una conversión, pero es importante evaluar con precisión los factores que influyen en la conversión, incluido el primer clic.
- Audiencia (utilización de la lista de audiencia). Hay que utilizar la audiencia del comprador para acercarnos a los usuarios que tienen más probabilidades de ser adquiridos.

Mugen (2019)

En 2019, Google introdujo Mugen, un nuevo concepto de diseño de cuentas que evolucionó a partir de *Gorin*. Mientras GORIN se enfocaba en la eficiencia, la característica principal de Mugen es la expansión. El concepto se centra en expandir las impresiones valiosas para el crecimiento empresarial, asumiendo eficiencia. Los elementos que componen Mugen se organizan en tres categorías principales:

- Estrategia de oferta: recomienda utilizar pujas automatizadas inteligentes que se ajusten a los KPI después de evaluar la ruta intermedia que conduce a la conversión utilizando atribución. Dependiendo del KPI y del seguimiento de conversiones configurado, Google Ads recomienda implementar estrategias de oferta como maximizar conversiones, objetivo de precio unitario de conversión, y objetivo de rentabilidad, ajustadas para maximizar el rendimiento dentro del presupuesto establecido.

- Alcance: se recomienda especialmente la introducción de DSA, que generan automáticamente palabras clave basadas en la URL del sitio web especificado. Esto permite mostrar anuncios incluso para términos de búsqueda que no podrían ser cubiertos manualmente, ampliando significativamente el alcance de la campaña.
- Calidad publicitaria: en términos de calidad publicitaria, Mugen específicamente recomienda utilizar anuncios RSA. Estos anuncios permiten configurar múltiples titulares y descripciones, y utilizan aprendizaje automático para mostrar combinaciones relevantes según la palabra clave de búsqueda, lo cual puede aumentar el número de clics y conversiones esperadas.

Las ventajas de la estructura Mugen se centran principalmente en su capacidad expansiva y su enfoque en captar nuevas oportunidades. La mayor ventaja es su habilidad para llegar a usuarios que antes no se podían alcanzar, gracias a su enfoque en la expansión de consultas. A diferencia de los anuncios tradicionales que se enfocan en palabras clave específicas, Mugen permite abordar tanto las consultas existentes como las nuevas que surgen constantemente. Esto maximiza las oportunidades de alcanzar más audiencias. Además, Mugen subraya la importancia de monitorear y descubrir nuevas consultas para optimizar continuamente las campañas, asegurando así un rendimiento más efectivo y actualizado.

En la siguiente tabla observamos un marco resumen de todas las estrategias mencionadas, con sus puntos clave característicos, así como ventajas y desventajas de cada una.

Framework	Características Principales	Ventajas	Desventajas
SKAG	- Una palabra clave por grupo de anuncio en diferentes concordancias. - Enfoque en la relevancia de las campañas y la cuenta. - Mejora el nivel de calidad visible.	- Mejora del nivel de calidad. - Anuncios más relevantes y atractivos. - Reducción del CPC. - Mayor control sobre los términos de búsqueda.	- Requiere más tiempo de optimización. - Cuentas más grandes debido a la cantidad de grupos y campañas. - No se puede usar desde el inicio.
STAG	- Grupos de anuncios centrados en temas en lugar de en la sintaxis. - Enfoque en temas temáticos. - Optimización del presupuesto alineado con las ganancias.	- Mejora del ROAS y la tasa de conversión. - Establece presupuestos alineados con las ganancias. - Estrategia centrada en la eficiencia. - Estrategia de puja orientada a retorno.	- Pierde la relevancia perfecta de palabra clave, anuncio y página de destino. - Requiere ajustes en la estrategia de presupuesto. - Puede resultar en pérdida de impresiones debido al presupuesto.

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

Framework	Características Principales	Ventajas	Desventajas
SIAG	- Basado en una única intención por grupo de anuncios. - Orientado a identificar la intención de búsqueda del usuario. - Equivalente a SKAG y STAG de la audiencia de Google Display.	- Futuro de la búsqueda. - Mejora de la orientación de la audiencia. - Elimina la necesidad de concordancias de palabras clave. - Estrategia de puja automática.	- Debate sobre el uso de palabras clave. - Requiere adaptación a la orientación de audiencia. - Dependencia de la orientación de audiencia.
Royal-Berl	- Basado en la puja automática para maximizar clics. - Utiliza concordancias en amplia pura. - Centrado en CPC muy bajos. - Estructura de la cuenta simplificada.	- Estrategia de puja inteligente. - Reducción del CPC. - Optimización del CPA. - Aprovechamiento del presupuesto. - Mayor control sobre los términos de búsqueda.	- Riesgo de aumento de los CPC reales. - Necesidad de cuidado con los presupuestos diarios. - Puede generar un gran tamaño de cuenta.
Hagakure	- Estrategia basada en puja automática de Google Ads y DSA. - Agrupa una URL por grupo de anuncios. - Utiliza estrategias DSA para cubrir términos de búsqueda de bajo volumen.	- Simplificación de la estructura de la cuenta. - Cobertura de términos de búsqueda de bajo volumen. - Uso eficiente del presupuesto. - Mejora de la calidad del tráfico.	- Puede requerir tiempo para la optimización. - Necesidad de atención a los términos de búsqueda negativos. - Dependencia de la URL y las estrategias DSA.
Gorin	- Simplificación del diseño de la cuenta según Hagakure. - Mejora de la información brindada a los usuarios. - Enfoque en la eficiencia y la expansión.	- Administración de cuentas adecuada. - Estrategias de puja eficientes. - Orientación hacia las URL y búsquedas más interesantes. - Mayor tiempo para el análisis y la estrategia.	- Necesidad de una buena base de diseño de cuenta. - Aumento del CPA. - Enfoque en la expansión puede generar pérdida de eficiencia. - Dependencia de la URL y las búsquedas.
Mugen	- Concepto de expansión de IMP valiosos para el crecimiento empresarial. - Enfoque en la eficiencia y la expansión. - Uso de pujas automáticas inteligentes y DSA.	- Alcance de usuarios previamente inaccesibles. - Mejora de la eficiencia en la publicidad. - Utilización de estrategias de puja inteligentes. - Aumento del área de visualización de los anuncios.	- Posible aumento del CPA. - Necesidad de vigilancia de las consultas de búsqueda no deseadas. - Dependencia de la URL y las estrategias DSA.

Tabla 4.2: Características principales, ventajas y desventajas en los diferentes tipos de estrategia.
Fuente: Elaboración propia.

BENCHMARKING, COMPARATIVAS DE RENDIMIENTO Y ANÁLISIS COMPETITIVO

La esencia del *benchmarking* consiste en identificar los estándares más altos de excelencia para productos, servicios o procesos, y luego realizar las mejoras necesarias para alcanzar esos estándares, conocidos comúnmente como "mejores prácticas". La lógica detrás de esto se basa en la idea de que no es necesario reinventar la rueda. El *benchmarking* no se trata solo de un análisis competitivo o un cálculo numérico, ni de espionaje o robo de información. Es un proceso destinado a establecer las bases para avances creativos (Bhutta & Huq, 1999). Es sobre todo, una herramienta de mejora que se alcanza mediante la comparación con organizaciones destacadas en el mismo campo. La idea central es que se debe reconocer las propias deficiencias y aceptar que otros están realizando un mejor trabajo, aprender cómo lo hacen e implementar esas prácticas en el propio negocio (American Productivity & Quality Center (APQC), 1996). Esta mentalidad debe integrarse en la cultura de la organización para que el estudio comparativo sea realmente efectivo. Promueve un enfoque externo para volverse competitivo y a menudo señala el camino hacia la innovación (Bhutta & Huq, 1999). Proporciona a la empresa una visión externa y la obliga a observar las prácticas de sus competidores. Si se lleva a cabo correctamente, el estudio obliga a la organización a enfocarse en su ventaja competitiva mientras ajusta sus procesos para igualar a los de la competencia. En otras palabras, el *benchmarking* eleva el nivel de competencia en una industria y elimina a las empresas que no pueden mantener una ventaja competitiva.

La comparación puede efectuarse a nivel de empresa, proceso, función o producto. Los tipos de *benchmarking* (ver siguiente tabla) se definen según lo que se compara y con qué se realiza la comparación.

Tipo	Definición
Benchmarking de desempeño	Es la comparación de medidas de desempeño con el propósito de determinar qué tan buena es nuestra empresa en comparación con otras.
Benchmarking de procesos	Métodos y procesos son comparados en un esfuerzo por mejorar los procesos en nuestra propia empresa.
Benchmarking estratégico	El estudio se lleva a cabo cuando se intenta cambiar la dirección estratégica de la empresa y se realiza la comparación con la competencia en términos de estrategia.
Benchmarking interno	Se realizan comparaciones entre departamentos/divisiones de la misma empresa u organización.

Tipo	Definición
Benchmarking competitivo	Se lleva a cabo contra la "mejor" competencia para comparar el desempeño y los resultados.
Benchmarking funcional	Un estudio de benchmarking para comparar la tecnología/proceso en la propia industria o área tecnológica. El propósito de este tipo de benchmarking es convertirse en el mejor en esa tecnología/proceso.
Benchmarking genérico	Comparación de procesos contra los mejores operadores de procesos, sin importar la industria.

Tabla 4.3: Características principales, ventajas y desventajas en los diferentes tipos de estrategia.

Fuente: (Bhutta & Huq, 1999)

La siguiente figura ilustra las combinaciones de los diferentes tipos de *benchmarking* que se pueden emplear para lograr mejores resultados. Como se puede apreciar en las combinaciones, algunos tipos son más pertinentes que otros dependiendo del contexto.

	Benchmarking interno	Benchmarking de competidores	Benchmarking funcional	Benchmarking genérico
Benchmarking de desempeño	∇	Φ	∇	θ
Benchmarking de procesos	∇	θ	Φ	Φ
Benchmarking estratégico	θ	Φ	θ	θ

Relevancia/Valor: Alta Φ - Media ∇ - Baja θ

Tabla 4.4: Matriz de benchmarking

Fuente: (Bhutta & Huq, 1999). Adaptada de (McNair & Leibfried, 1992). Traducción propia.

Como se sugiere en las diversas definiciones, el *benchmarking* es un proceso continuo que sigue el ciclo de planificar, hacer, verificar, actuar (PDCA) (Pulat, 1994). En la fase de planificación, se toman decisiones iniciales cruciales, como seleccionar qué funciones o procesos evaluar y qué tipo de estudio de comparativa a realizar. Durante la fase de ejecución, se realiza un análisis interno detallado para caracterizar los procesos seleccionados utilizando métricas específicas y documentando las prácticas empresariales vigentes. Igualmente, se recopilan datos sobre la empresa que se utiliza como referencia en el benchmarking, examinando tanto sus métricas como sus prácticas empresariales. En la fase de verificación, se comparan los resultados obtenidos mediante un análisis de brechas para determinar si existen diferencias significativas, ya sean positivas o negativas, entre la empresa que realiza el benchmarking y su contraparte de referencia. Finalmente, en la fase de acción, se implementan proyectos y acciones concretas para cerrar las brechas negativas identificadas o para fortalecer y mantener las brechas positivas. Esta fase es crucial porque distingue el benchmarking de una mera visita organizada.

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

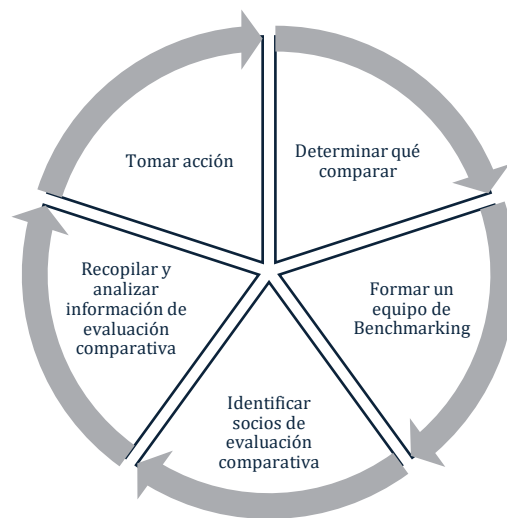


Figura 4.12: Rueda del Benchmarking
Fuente: (Bhutta & Huq, 1999). Adaptada de (Camp, 1989). Traducción propia.

CAPÍTULO 5. MARCOS DE ANÁLISIS DIGITAL

Elegir Fundación Novaterra, una ONG de acción social, en lugar de otro tipo de organización no gubernamental, tiene varias razones estratégicas. En primer lugar, el enfoque en el impacto social inmediato y medible es clave. En este caso trabaja directamente con personas en situación de vulnerabilidad, lo que implica que sus resultados, como la inserción laboral o la mejora de la inclusión social, son tangibles y fácilmente cuantificables. Esto contrasta con otras ONG que se enfocan en la defensa de derechos o la protección medioambiental, donde el impacto puede ser más indirecto o a largo plazo. Este carácter medible y directo hace que el análisis de las métricas digitales en Fundación Novaterra sea más claro y relevante para el estudio de cómo el marketing digital puede optimizar resultados como donaciones o la captación de voluntarios. Por otro lado, las necesidades de visibilidad y conversión de Fundación Novaterra son críticas para su operación. Al depender de la captación de recursos y apoyo social, la optimización de la presencia online y el rendimiento en motores de búsqueda es fundamental para cumplir sus objetivos. Comparado con otras que pueden centrarse más en concienciar o promover causas a largo plazo, Fundación Novaterra tiene una demanda más urgente y constante de generar conversiones. Esto ofrece una excelente oportunidad para estudiar cómo estrategias de consecución de tráfico de calidad y otras formas de visibilidad digital, pueden mejorar la captación de recursos de manera efectiva.

En este capítulo se dará respuesta a las propuestas de análisis marcadas en los objetivos. En primer lugar, se fundamenta en el análisis de los principales objetivos y resultados clave a nivel de obtención de resultados de retorno económico para la sostenibilidad de la entidad social con el fin de seleccionar las métricas pertinentes para el seguimiento de cada uno de ellos. Tendremos en cuenta para la selección de estos indicadores todos aquellos que puedan proceder de acciones de marketing digital y que puedan influir en las tomas de decisiones para aumentar el porcentaje de conversiones, y por tanto, maximizando así el retorno de la entidad social.

En segundo lugar, organizaremos la clasificación de métricas y dimensiones partiendo de diferentes coberturas temporales que puedan afectar a los diferentes perfiles de mando de la organización. De esta manera, estructuraremos un cuadro analítico adecuado para impulsar un crecimiento sostenible, dependiente del incremento de los resultados según los objetivos planteados. Esto permitirá desarrollar una analítica predictiva que contribuya a mejorar los resultados futuros.

En tercer lugar, se identificarán las métricas clave para la selección de estrategias más efectivas en la captación de tráfico orgánico y de pago, enfocadas a alcanzar al público objetivo adecuado. Estas métricas, a nivel operativo, influirán directamente en el rendimiento de la presencia digital de la organización.

Por todo ello, nos centraremos en identificar y analizar los indicadores de rendimiento más relevantes para los objetivos de *performance*, especialmente desde la perspectiva del retorno económico. Estos indicadores son fundamentales para medir la consecución de objetivos de las estrategias implementadas y asegurar que los esfuerzos de marketing digital estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. La entidad, dedicada a la acción social, busca optimizar su presencia digital para incrementar la generación de *leads*, y en consecuencia, incrementar el retorno económico.

Los objetivos de *performance* de marketing digital abarcan aspectos críticos como la captación de *leads* cualificados, la maximización de inscripciones en cursos y charlas, el aumento de la participación en eventos, y en general, el incremento de *leads* convertidos. Cada uno de estos objetivos está respaldado por estrategias específicas y métricas clave que permiten evaluar su progreso y efectividad a diferentes niveles. Además, se incluyen objetivos complementarios, como el fomento de la participación en retos grupales y la captación de donantes recurrentes, todos ellos esenciales para fortalecer la sostenibilidad y el impacto de la entidad.

ANÁLISIS DE LA SELECCIÓN DE MÉTRICAS DE RENDIMIENTO DE RETORNO DE LOS OBJETIVOS

En este apartado se abordarán los objetivos de retorno económico dependientes de las acciones de marketing y sus principales métricas de rendimiento. Todo ello, dentro del objetivo de captación de fondos para sostener los programas y acciones realizadas por la fundación, enmarcado dentro de la actividad 5 de dinamización empresarial (tal y como se mencionó en el punto 2.4). Entre los indicadores económicos más destacados se encuentran las aportaciones de personas socias y colaboradores económicos. Estos indicadores son fundamentales, ya que reflejan el nivel de compromiso y apoyo financiero que recibe la organización, permitiendo la continuidad y expansión de sus iniciativas sociales.

La adquisición y aumento de personas socias y colaboradores económicos constituye un pilar esencial en la estrategia de recaudación de fondos de la fundación. Para maximizar estos ingresos, es crucial llevar a cabo un análisis exhaustivo y una medición estratégica que identifiquen las tácticas más efectivas y los segmentos de audiencia con mayor potencial de

conversión. Este análisis no solo ayudará a optimizar las campañas de captación, sino que también permitirá la identificación de oportunidades de mejora continua.

En este contexto, se establecerán los adecuados indicadores clave y métricas de rendimiento que permitan evaluar y monitorizar el progreso en el incremento del aumento de retorno mediante la captación de fondos. Se incluirán métricas como el número de nuevas personas socias y colaboradores económicos, la tasa de retención de los mismos, el valor promedio de las aportaciones, y el crecimiento porcentual de los fondos recaudados. Estas métricas proporcionarán una visión clara y cuantificable del éxito de las estrategias implementadas, asegurando que los esfuerzos de la fundación estén alineados con sus objetivos de sostenibilidad y expansión de su impacto social.

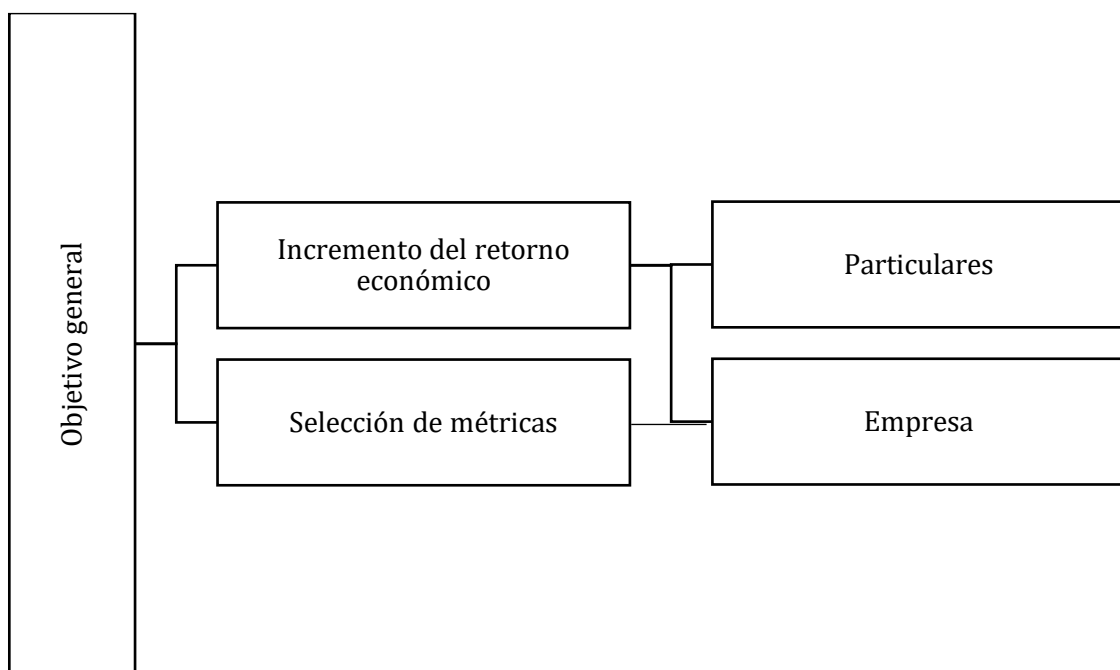


Figura 5.1: Esquema de orientación de métricas a objetivos basada en acciones de marketing digital.
Fuente: elaboración propia.

De forma previa, ilustramos en una imagen los esfuerzos de dinamización empresarial de la entidad, estructurando sus objetivos en dos categorías principales: "Nuevos socios y/o servicios particulares" y "Nuevas empresas y/o servicios". Cada una de estas categorías abarca diversas estrategias y metas específicas diseñadas para incrementar la participación y colaboración tanto de individuos como de empresas, con el fin de sostener y expandir las actividades de la fundación.

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

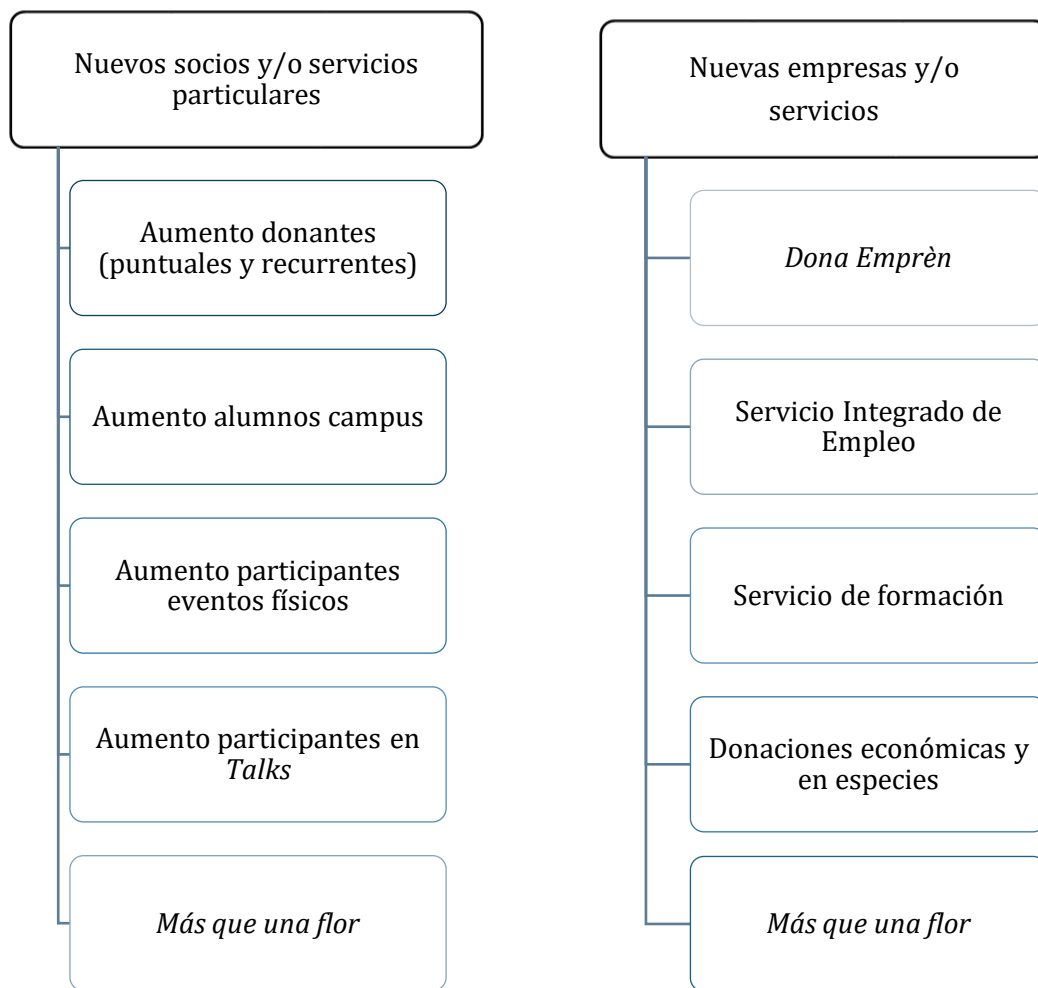


Figura 5.2: Estructura de dinamización empresarial basada en acciones de marketing digital.
Fuente: elaboración propia.

En la categoría de "Nuevos socios y/o servicios particulares", el foco está en la captación y aumento de la participación de individuos en las iniciativas. Entre los objetivos específicos se encuentran el incremento del número de donantes, tanto puntuales como recurrentes, esenciales para sostener financieramente los programas de la fundación.

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

HAZTE SOCIO O DONA

¿Ya te has inscrito? Reenvíate el e-mail de confirmación de tu inscripción [haciendo clic aquí](#).

1 Selección	2 Formulario	3 Pago	4 Confirmación
TIPO DE TARIFA		PRECIO	CANTIDAD
¡HAZTE SOCIO! A partir de 60€ al año por persona ⓘ		 mín. 60,00 €	0 ▾
Donación (a partir de 10€) ⓘ		 mín. 10,00 €	0 ▾
			TOTAL (IVA incluido) 0,00 €
🌐 Español ▾			SIGUIENTE

Figura 5.3: Formulario para asociarse anualmente o realizar donaciones puntuales.
Fuente: Web Fundación Novaterra.

Además, busca aumentar la inscripción de alumnos en su campus, donde se ofrecen programas de formación y cursos orientados a la inclusión social y laboral.

**empleabilidad con
Inteligencia Artificial**

Segunda edición

Técnicos socio-laborales

[Inicio](#) / [Cursos](#) / Competencias técnicas y estratégicas en IA para técnicxs socio-laborales

**Competencias técnicas
y estratégicas en IA para
técnicxs socio-laborales**

Estado actual	Precio	Primeros pasos
NO INSCRITO	15,00 €	Apuntarme

Figura 5.4: Inscripción a curso online de formación.
Fuente: Web Fundación Novaterra

Otro reto es elevar la asistencia a eventos físicos organizados, *Nova Talks*, así como incrementar la participación en charlas que abordan temas de interés social, este tipo de información es difundida dentro del blog de la misma web.



Figura 5.5: Sesiones Nova Talks.
Fuente: Web Fundación Novaterra.

Igualmente se destaca la promoción de retos grupales que fomentan el compromiso y la cooperación entre los participantes. Una iniciativa específica es la campaña "Más que una flor", en la cual se venden flores de Pascua para recaudar fondos destinados a combatir la pobreza y la exclusión social.



Figura 5.6: Más que una flor.
Fuente: Web Fundación Novaterra

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social

Por otro lado, la categoría de "Nuevas empresas y/o servicios" está dirigida a fomentar la colaboración con el sector empresarial, promoviendo la inclusión laboral y social a través de diversas iniciativas.

Un programa destacado es "Dona Emprèn", que apoya a mujeres emprendedoras ofreciéndoles formación, asesoramiento y recursos necesarios para desarrollar sus proyectos empresariales.

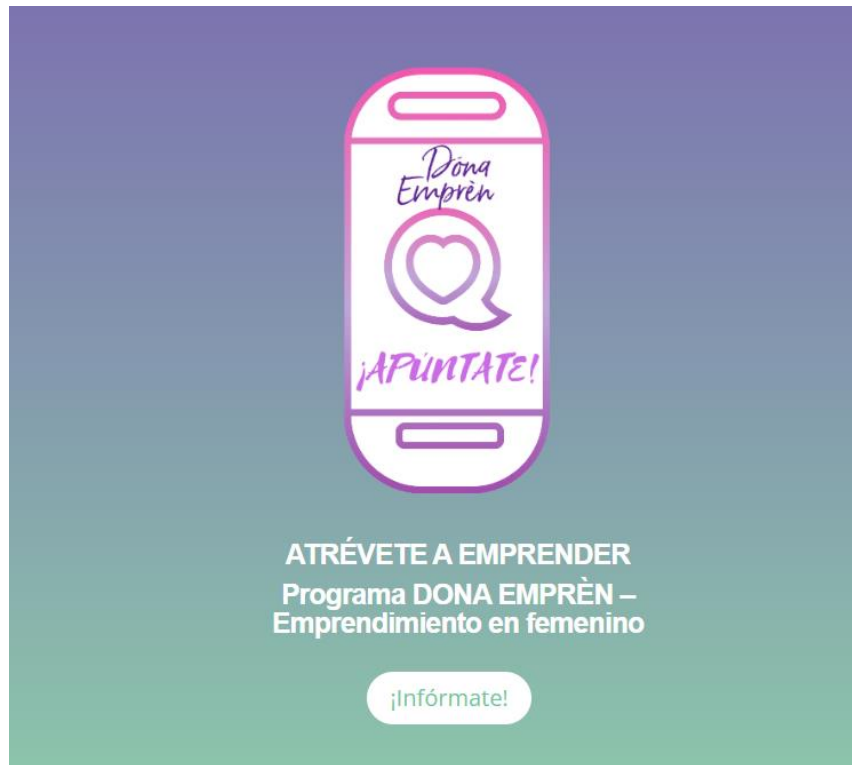


Figura 5.7: Dona Emprèn.
Fuente: Web Fundación Novaterra

El "Servicio Integrado de Empleo" facilita a las empresas la búsqueda de personal cualificado. Este servicio se complementa con el "Servicio de inserción laboral", que brinda apoyo y seguimiento a personas en situación de vulnerabilidad para asegurar su inserción laboral exitosa.

Aproximación a un modelo de medición de presencia digital en entidades del tercer sector de acción social



Llevamos más de 20 años luchando contra el desempleo

Conectamos personas y empresas a través de nuestro Servicio Integrado de Empleo

En la fundación Novaterra llevamos más de 20 años luchando contra el desempleo a través de la formación y la mejora de la empleabilidad. Conectamos personas y empresas a través de nuestro Servicio Integrado de Empleo a través del cual las empresas pueden nutrirse de personal en sectores como hostelería, logística, servicios e industria entre otros. Todos nuestros servicios son GRATUITOS para la empresa: selección de personal, tramitación de ayudas, asesoramiento sobre bonificaciones fiscales y ayudas a la contratación, etc. Contacta con nuestro personal técnico de inserción para más información creixer@novaterra.org.es

[¡Infórmate!](#)

Figura 5.8: Servicio integrado de Empleo Fundación Novaterra.
Fuente: Web Fundación Novaterra

Adicionalmente, se ofrece un "Servicio de formación" que puede ser contratado, destinado a las empresas, con programas personalizados para mejorar las competencias y habilidades de sus empleados.

Nuestra herramienta, el Itinerario personalizado de inserción socio laboral

Nuestro equipo de orientación, formación e intermediación laboral en nuestras 4 sedes: Valencia, Paterna, Alcoi y Alzira, de manera presencial o virtual si la situación lo requiere. Porque Novaterra no para... y su equipo tampoco.

Figura 5.9: Itinerario personalizado de inserción socio laboral.
Fuente: Web Fundación Novaterra

En cuanto a las donaciones de empresa, la fundación fomenta tanto las monetarias como en especie, aprovechando productos que, aunque no aptos para la venta, son útiles para la entidad social. La campaña "Más que una flor" también se extiende a esta categoría, involucrando a empresas en la venta de flores de Pascua para recaudar fondos.



EMPRESAS
Por ejemplo, de una donación de 250€ anual
Hacienda te devuelve 87,5€

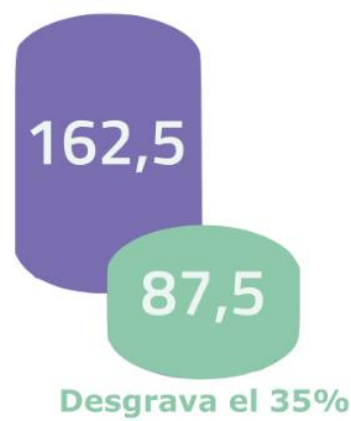


Figura 5.10: Donaciones de empresa.
Fuente: Web Fundación Novaterra

En este contexto, los objetivos de *performance* de marketing digital representan las metas amplias y estratégicas que se quieren alcanzar para mejorar la eficacia y el impacto de sus esfuerzos digitales. Estos objetivos proporcionan una dirección clara y medible para guiar todas las actividades de marketing digital, asegurando que estén alineadas con la misión y los valores de la organización.

En este sentido, estas metas ayudarán al establecimiento de prioridades, definiendo las áreas más importantes para enfocarse y maximizar así la presencia efectiva digital; medición del progreso, proporcionando métricas claras y cuantificables para evaluar el éxito de las estrategias implementadas y realizar ajustes que sean necesarios; y toma de decisiones de la organización; alineación de esfuerzos para alcanzar los objetivos generales del negocio, evitando así la dispersión de esfuerzos y maximizando el retorno económico con fines sociales.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

PRINCIPALES CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio ha revelado que la analítica de presencia digital es un factor determinante en la capacidad de toma de decisiones de los diferentes órganos y departamentos que conforman las entidades del tercer sector para cumplir su misión social. La Fundación Novaterra, como caso de estudio, ha demostrado que, aunque estas organizaciones no buscan el lucro, necesitan una estrategia de marketing digital robusta para asegurar su sostenibilidad y expansión, y que para ello es fundamental que esté basada en datos. Seleccionar las métricas e indicadores clave para poder medir y evolucionar los resultados servirá para hacer crecer la organización. Esto es particularmente relevante en un contexto donde la competencia por los recursos es intensa y las entidades deben destacarse para captar la atención y el apoyo necesario.

El documento ha cumplido con el propósito fundamental de establecer un sistema adecuado de toma de decisiones basado en analítica digital, diseñado específicamente para mejorar la presencia, visualización y posicionamiento online de una entidad del Tercer Sector de Acción Social. A través del análisis de los principales esquemas, se han abordado las preguntas de investigación y objetivos específicos planteados, obteniendo resultados que ofrecen una visión clara y práctica para la gestión digital en este tipo de organizaciones.

Además, la investigación ha subrayado la importancia de la personalización en las estrategias resultantes del óptimo análisis basado en orientaciones de objetivos tanto en el plano B2B como B2C en las campañas de marketing digital. La segmentación del público objetivo, permite a las entidades crear mensajes más efectivos y relevantes para sus audiencias. Este enfoque no solo mejora las tasas de conversión, sino que también fortalece la relación entre la entidad y sus seguidores, lo que es crucial para fomentar el apoyo a largo plazo.

Igualmente, la capacidad de monitorear y analizar el rendimiento de las campañas en tiempo real permite a estas organizaciones hacer ajustes rápidos y basados en datos, mejorando continuamente sus resultados.

Finalmente, la investigación ha puesto de manifiesto que, aunque las estrategias de marketing digital pueden ser adaptadas con éxito desde el sector empresarial al tercer

sector, es necesario hacerlo con una comprensión profunda de las diferencias contextuales y de los objetivos específicos de estas organizaciones.

Los resultados obtenidos en este estudio reflejan una realidad cada vez más evidente, el análisis en marketing digital se ha convertido en una herramienta indispensable para las organizaciones del tercer sector. En un entorno donde la atención del público está fragmentada y la competencia por los recursos es alta, las entidades deben aprovechar al máximo las tecnologías digitales para alcanzar y mantener la visibilidad. Este estudio ha confirmado que las organizaciones que invierten en estrategias digitales bien fundamentadas y basadas en datos están mejor posicionadas para cumplir sus objetivos y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Una de las principales discusiones que surge de los resultados es la necesidad de adaptar las métricas de análisis digital, tradicionalmente utilizadas en el sector empresarial, a las particularidades del tercer sector. Aunque las bases de estas herramientas son las mismas, su aplicación debe tener en cuenta factores como la misión social, la ética y la transparencia, que son fundamentales para las organizaciones sin ánimo de lucro. La investigación demuestra que esta adaptación no solo es posible, sino que puede llevar a resultados muy positivos cuando se hace correctamente.

La diferencia fundamental entre el sector empresarial y el tercer sector en cuanto a la analítica digital y la selección de métricas radica en la naturaleza de sus objetivos, recursos y enfoques estratégicos. Las empresas tradicionales se centran en maximizar el retorno de la inversión, aumentar sus ingresos y expandir su cuota de mercado. Por el contrario, las organizaciones del tercer sector, como las ONG, tienen como principal objetivo generar un impacto social positivo, por lo que su enfoque está orientado a la optimización de recursos y la consecución de metas sociales, como la captación de fondos, el incremento de voluntarios y la creación de conciencia sobre su causa.

En el caso de las empresas comerciales, las métricas que suelen guiar las decisiones de marketing digital están vinculadas al crecimiento económico. Indicadores como el coste por adquisición, el retorno de la inversión publicitaria o la tasa de conversión proporcionan una visión clara sobre la eficiencia de las campañas y su contribución al incremento de los ingresos. La analítica predictiva y prescriptiva es utilizada para anticipar el comportamiento del consumidor, ajustando las estrategias de venta para capitalizar nuevas oportunidades de mercado y mejorar continuamente los resultados financieros.

En cambio, en el tercer sector, las métricas clave responden a objetivos más cualitativos y sociales. Aunque también se mide la calidad del tráfico y la tasa de conversión, estos indicadores se centran en evaluar el éxito en términos de impacto, como la cantidad de donaciones obtenidas, el número de voluntarios reclutados o el grado de compromiso con una campaña de sensibilización. Aquí, la analítica prescriptiva se convierte en una herramienta esencial, no solo para entender qué está ocurriendo, sino para sugerir acciones específicas que mejoren el rendimiento de las campañas, ayudando a maximizar cada recurso en un entorno de limitaciones presupuestarias.

Uno de los principales desafíos que enfrenta el tercer sector es precisamente la escasez de recursos financieros. Por ejemplo, las ONG que utilizan Google Ad Grants disponen de un presupuesto limitado de \$10,000 mensuales, con restricciones de puja máxima de \$2 por clic y un CTR mínimo del 5%. Estas limitaciones impiden la implementación de estrategias avanzadas de puja inteligente, que requieren mayores niveles de inversión y mayor flexibilidad en la configuración de las campañas. En su lugar, las organizaciones deben centrarse en optimizar cada campaña con un enfoque más básico y directo, priorizando la calidad de las palabras clave, la relevancia de los anuncios y el uso de extensiones para maximizar el rendimiento dentro de las restricciones impuestas por Ad Grants.

En esta misma línea, mientras que las empresas comerciales tienen la capacidad de desplegar campañas publicitarias complejas y de alto coste, las organizaciones sin fines de lucro deben enfocarse en maximizar el impacto social con presupuestos limitados. Las métricas como el coste por donación o la tasa de conversión de voluntarios son fundamentales para medir la efectividad de sus esfuerzos. La analítica predictiva y prescriptiva les permite anticipar las necesidades de sus audiencias, ajustando las campañas en tiempo real y asegurando que cada acción esté alineada con sus objetivos sociales.

De igual forma, los resultados han mostrado que la colaboración y el trabajo en red son aspectos clave para el éxito en el entorno digital. Las entidades que han sido capaces de construir alianzas estratégicas con otras organizaciones, empresas y figuras públicas han logrado amplificar su alcance y fortalecer su impacto. Estas alianzas no solo aumentan la visibilidad de la organización, sino que también aportan credibilidad y confianza, elementos esenciales para captar y retener donantes y voluntarios.

En suma, los resultados también han resaltado la importancia de la innovación en las estrategias de marketing digital para el tercer sector. Las entidades que han estado dispuestas a experimentar con nuevas tecnologías y enfoques, destacando la analítica

digital, han sido las que han mostrado mejores resultados. Esto subraya la necesidad de que las organizaciones estén dispuestas a adaptarse y evolucionar en un entorno digital en constante cambio.

IMPLICACIONES PARA LA COMUNIDAD CIENTÍFICA Y EN LA PRÁCTICA DE LA ENTIDAD SOCIAL

La presente investigación aporta nuevas perspectivas al campo de analítica en marketing digital aplicado al tercer sector, un área que ha sido explorada de manera limitada en la literatura académica. Al aplicar conceptos y herramientas de analítica digital a una organización sin fines de lucro, el estudio contribuye a llenar un vacío en la investigación existente, proporcionando un marco teórico y metodológico que puede ser replicado y mejorado en futuras investigaciones. Este enfoque interdisciplinar es especialmente relevante en un contexto donde las fronteras entre sectores se están desdibujando, y donde las organizaciones sin ánimo de lucro están adoptando prácticas empresariales para mejorar su eficiencia y sostenibilidad.

Una de las principales contribuciones a la comunidad científica es la demostración de cómo las técnicas de análisis en marketing digital, típicamente asociadas con el sector comercial, pueden ser adaptadas para servir a los objetivos de organizaciones con fines sociales. Este hallazgo no solo amplía el alcance del marketing digital como disciplina, sino que también abre nuevas oportunidades para la investigación en cómo estas herramientas pueden ser utilizadas de manera ética y efectiva en contextos de entidades sociales.

Otra implicación importante es la validación de la analítica digital como una herramienta valiosa para la investigación en ciencias sociales. El uso de datos y métricas para medir el comportamiento y las interacciones en línea proporciona una nueva dimensión para el análisis de cómo las organizaciones interactúan con sus audiencias y cómo estas interacciones pueden ser optimizadas para lograr resultados deseados. Esto abre la puerta a futuras investigaciones que exploren el uso de *big data* y la inteligencia artificial en el marketing digital para el tercer sector.

Así pues, este estudio invita a considerar las implicaciones éticas del uso de marketing digital en el tercer sector. A medida que estas organizaciones adoptan técnicas más sofisticadas para captar y retener el apoyo, es crucial que se mantenga un enfoque en la misión social y se evite cualquier práctica que pueda ser percibida como manipuladora o contraria a los valores fundamentales de la organización. Esta es un área que merece mayor exploración y debate en la literatura académica.

Las conclusiones de este estudio tienen importantes implicaciones prácticas para las entidades del tercer sector, especialmente en lo que respecta a la adopción y uso de estrategias de marketing digital. Una de las principales implicaciones es que estas organizaciones deben reconocer la importancia de la visibilidad *online* para su supervivencia y éxito a largo plazo. Las organizaciones que no se adapten al entorno digital corren el riesgo de quedar rezagadas, perdiendo oportunidades cruciales para atraer donantes, voluntarios y otros recursos esenciales.

Otra implicación clave es la necesidad de desarrollar capacidades internas en analítica digital. La capacidad de analizar y utilizar datos de manera efectiva permite a las organizaciones tomar decisiones informadas y optimizar sus campañas en tiempo real. Esto no solo mejora la eficiencia, sino que también permite a las organizaciones ser más ágiles y responder rápidamente a cambios en el entorno o en el comportamiento de sus audiencias. Para muchas organizaciones del tercer sector, esto puede significar la diferencia entre una campaña exitosa y una que no logra sus objetivos.

En esa misma línea, el estudio subraya la importancia del análisis en la personalización y la segmentación en las campañas de marketing digital. Las entidades del tercer sector deben invertir en herramientas y técnicas que les permitan identificar y comprender a su público objetivo en un nivel profundo. Esto incluye no solo datos demográficos, sino también comportamentales y psicográficos, que pueden ser utilizados para crear mensajes más relevantes y efectivos. La personalización no solo aumenta las tasas de conversión, sino que también fortalece la relación entre la organización y sus seguidores, fomentando un apoyo más duradero y comprometido.

El estudio igualmente tiene implicaciones para la colaboración y las alianzas estratégicas en el tercer sector. Las organizaciones que han sido capaces de establecer asociaciones con empresas, otras organizaciones sin ánimo de lucro, y figuras públicas influyentes pueden amplificar su impacto y alcanzar a un público más amplio. Esto sugiere este tipo de organizaciones deben buscar activamente oportunidades para colaborar y construir redes que les permitan maximizar sus recursos y lograr sus objetivos más efectivamente.

Por último, el estudio destaca la necesidad de que las organizaciones del tercer sector sean innovadoras en sus enfoques de marketing digital. A medida que el entorno digital continúa evolucionando, las entidades deben estar dispuestas a experimentar con nuevas tecnologías y estrategias para mantenerse relevantes y efectivas. Esto puede incluir el uso de inteligencia artificial, marketing de contenidos, y otras técnicas emergentes que, cuando se

aplican correctamente, pueden ofrecer un retorno significativo en términos de impacto social y sostenibilidad.

PRINCIPALES LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A pesar de los importantes hallazgos de esta investigación, es crucial reconocer sus limitaciones para contextualizar los resultados y guiar futuras investigaciones. Una de las principales limitaciones es que el estudio se centra en un único caso de estudio, la Fundación Novaterra, lo que puede limitar la generalización de los resultados. Si bien esta organización es representativa de muchas entidades del tercer sector en términos de sus objetivos y desafíos, cada organización es única, y los resultados podrían diferir en contextos diferentes o en organizaciones con características distintas.

Otra limitación significativa es el rápido cambio en las tecnologías y tendencias de marketing digital. El entorno digital evoluciona a un ritmo acelerado, lo que significa que algunas de las herramientas y estrategias discutidas en este estudio podrían quedar obsoletas en un futuro cercano. Esto plantea un desafío para la relevancia a largo plazo de los hallazgos, y sugiere la necesidad de investigaciones continuas que actualicen y revisen las conclusiones a medida que el entorno digital cambia.

Una tercera limitación es la posible influencia de factores externos no controlados en el estudio. Aunque se ha intentado controlar las variables más relevantes, es posible que otros factores, como cambios en la política pública, eventos económicos o sociales, o incluso la percepción pública de la organización, hayan afectado los resultados de manera no anticipada. Estos factores externos pueden haber introducido sesgos en el análisis que no han sido completamente considerados en esta investigación.

Así pues, es importante destacar que el enfoque metodológico del estudio, aunque riguroso, podría beneficiarse de la incorporación de métodos adicionales. Por ejemplo, la inclusión de estudios comparativos con otras organizaciones del tercer sector, o la utilización de metodologías cualitativas complementarias, como entrevistas en profundidad o grupos focales, podría haber proporcionado una comprensión más completa y matizada de los desafíos y oportunidades que enfrenta el tercer sector en el entorno digital.

El presente estudio abre la puerta a múltiples líneas de investigación futuras que podrían ampliar y profundizar la comprensión de la analítica digital en el tercer sector. Una dirección prometedora sería comparar este estudio en un mayor número de organizaciones sin ánimo de lucro, tanto a nivel nacional como internacional, para evaluar la generalización

de los resultados. Esto permitiría identificar patrones comunes y diferencias significativas en la efectividad de las estrategias de analítica digital de las acciones de marketing en diferentes contextos y culturas.

Otra línea de investigación podría explorar la integración de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y el *machine learning*, en las estrategias de marketing digital del tercer sector. Estas tecnologías emergentes tienen el potencial de transformar la manera en que las organizaciones analizan datos, personalizan mensajes y optimizan sus campañas. Estudiar cómo estas herramientas pueden ser adaptadas para satisfacer las necesidades específicas de las organizaciones sin ánimo de lucro podría proporcionar *insights* valiosos para mejorar su eficacia y eficiencia.

Independientemente, sería valioso investigar cómo las diferencias culturales y regionales afectan la efectividad de las estrategias de marketing digital en el tercer sector. Dado que las organizaciones sin ánimo de lucro operan en contextos muy diversos, es probable que las estrategias que funcionan bien en un entorno no sean igualmente efectivas en otro. Un enfoque comparativo que examine las prácticas de análisis de las acciones de marketing digital en diferentes regiones del mundo podría ofrecer una comprensión más global de este fenómeno y ayudar a las organizaciones a adaptar sus estrategias a sus públicos locales.

Otra área que merece exploración es el impacto de las políticas públicas y la regulación en las estrategias de marketing digital del tercer sector. A medida que los gobiernos y las organizaciones internacionales desarrollan nuevas normativas sobre privacidad de datos, publicidad digital y el uso de tecnologías emergentes, es crucial entender cómo estas regulaciones afectan la capacidad de las organizaciones sin ánimo de lucro para llevar a cabo campañas efectivas. Investigaciones en esta área podrían ofrecer recomendaciones prácticas para que las organizaciones se adapten a un entorno regulatorio en constante cambio.

En conclusión, futuras investigaciones podrían centrarse en la evaluación del impacto a largo plazo de las estrategias de marketing digital en la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones del tercer sector. Si bien este estudio ha demostrado la efectividad de estos análisis en el corto plazo, es importante entender cómo contribuyen al desarrollo sostenible de las organizaciones a lo largo del tiempo. Esto podría incluir estudios longitudinales que sigan el progreso de las organizaciones a lo largo de varios años, evaluando cómo el seguimiento de medición en las estrategias digitales influye en su capacidad para cumplir con su misión social y adaptarse a cambios en el entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbas Ali, N. (2024). *Predictive Analytics for the Modern Enterprise* [Book]. O'Reilly Media, Inc.
- Abou Nabout, N., Lilienthal, M., & Skiera, B. (2014). Empirical Generalizations in Search Engine Advertising. *Journal of Retailing*, 90(2), 206-216. <https://doi.org/10.1016/J.JRETAIL.2014.03.002>
- Acera García, M. Á. (2012). *Analítica Web* [Book]. Anaya Multimedia.
- Agrawal, R., Mannila, H., Srikant, R., Toivonen, H., & Verkamo, A. I. (1996). Fast discovery of association rules. *Advances in Knowledge Discovery and Data Mining*, 307-328. <https://researchportal.helsinki.fi/en/publications/fast-discovery-of-association-rules>
- Al Thinyan, K. T., Ghawji, H., Al, A., & Aramco, S. S. (2022). What are OKRs and KPIs and can they Coexist within an Organization? *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7(8). www.ijisrt.com176
- Alesso, H. P. (2006). *Thinking on the web : Berners-Lee, Gödel, and Turing* (C. F. (Craig F. Smith, Ed.; 1st edition) [Book]. Wiley-Interscience.
- Alloing, C. (2016). [E]réputation - médiation, calcul, émotion. En CNRS. CNRS. <https://www.cnrseditions.fr/catalogue/philosophie-et-histoire-des-idees/ereputation/>
- Alloing, C., & Pierre, J. (2018). Le Web affectif. Une économie numérique des émotions. *Questions de communication*, 33(1), 412-414. <https://doi.org/10.4000/QUESTIONSDECOMMUNICATION.13213>
- American Productivity & Quality Center (APQC). (1996). Emerging Best Practices in Knowledge Management. *American Productivity & Quality Center*.
- Avery, J., Steenburgh, T. J., Deighton, J., & Caravella, M. (2012). Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time. *Journal of Marketing*, 76, 96-111.

- Ávila, R. C., & Campos, J. L. M. (2018). The social economy facing emerging economic concepts: Social innovation, social responsibility, collaborative economy, social enterprises and solidary economy. *CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 93, 5-50. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901>
- Barainca, A., & Gorostiza, I. (2022). *Google Analytics 4 : mide y vencerás* [Book]. Anaya Multimedia.
- Baygin, M., Yetis, H., Karakose, M., & Akin, E. (2016). An Effect Analysis of Industry 4.0 to Higher Education. *ITHET 2016 : 2016 15th International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training (ITHET)*.
- Bendle, N. T. (2016). *Marketing metrics : the manager's guide to measuring marketing performance* (N. Bendle, P. Pfeifer, & D. Reibstein, Eds.; 3rd edition) [Book]. Pearson Education.
- Berners-Lee, T. (1989). *Information Management: A Proposal*. <https://cds.cern.ch/record/369245/files/dd-89-001.pdf>
- Berners-Lee, T. (2023, enero 31). *History / About us / W3C*. W3C. <https://www.w3.org/about/history/>
- Bhutta, K. S., & Huq, F. (1999). Benchmarking – best practices: An integrated approach. *Benchmarking: An International Journal*, 6(3), 254-268. <https://doi.org/10.1108/14635779910289261/FULL/PDF>
- BOE-A-2021-17464. (2021). Real Decreto 938/2021, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión directa de subvenciones del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones en el ámbito de la inclusión social, por un importe de 109.787.404 euros, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. *Boletín Oficial del Estado*, 257, 130354-130373. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-17464>
- Boni, Alejandra., PerisBlanes, J., MonterdeDíaz, R., CalabuigTormo, C., BaselgaBayo, M. P., & FerrerodeLoma-Orsorio, G. (2005). *Identificación y formulación de proyectos de cooperación para el desarrollo : gestión del ciclo del proyecto y enfoque del marco lógico = Identificació i formulació de projectes de cooperació per al desenvolupament : gestió del cicle del projecte i mètode del marc lògic* (Alejandra.

Boni, J. Peris Blanes, R. Monterde Díaz, C. Calabuig Tormo, M. P. Baselga Bayo, & G. Ferrero de Loma-Osorio, Eds.). Editorial UPV.

Booth, D., & Jansen, B. J. (2009). *A Review of Methodologies for Analyzing Websites*. https://faculty.ist.psu.edu/jjansen/academic/jansen_website_analysis.pdf

Brunetta, H., & Fontana, C. (2023). *OKRs y métricas de negocios: metodologías ágiles para resultados exitosos* [Book]. Pluma Digital.

Burby, J., & Brown, A. (2007). *WAA Standards - Analytics Definitions - Version 4.0*. <https://www.smartx.com/blog/wp-content/uploads/2009/04/waa-standards-analytics-definitions-volume-i-20070816.pdf>

Burton, B. (2007). *Toolkit: Maturity Checklist for Business Intelligence and Performance Management*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/504099>

Cahían, A. (2004). *Las ONGs, Organizaciones no gubernamentales*. La Rocca.

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking : the search for industry best practices that lead to superior performance*. 299. <https://books.google.com/books/about/Benchmarking.html?hl=es&id=PwJPAA AAMAAJ>

Canals, P. (2023, enero 11). *¿Qué es la analítica aumentada o augmented analytics?* Cyberclick. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-la-analitica-aumentada-o-augmented-analytics>

Cantor, A. (2017). *SEM: Promoción en Google y otros motores de búsqueda*. Sextil Online. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Opu6DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=que+es+el+tr%C3%A1fico+de+pago+de+google&ots=dIK-Ma6Vy9&sig=P6NuOrt5wNw0z5S_Te0GGuRktd4#v=onepage&q&f=false

Carpenter, B. E. (2013). *Network Geeks How They Built the Internet*.

Carroll, N. (2010). Search Engine Optimization and User Behavior. *Encyclopedia of library and information sciences*. <http://www.hastingsresearch.com/net/09-SEO-ELIS-encyclopedia-article.html>

- Casado, D., Jiménez, A., Codorniú, J., & Rodríguez, G. (2006). *El sector no lucrativo en España* (J. I. Ruiz Olabuenaga, Ed.). Fundación BBVA. https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2007_sector_no_lucrativo.pdf
- Cazier, J. A. (2024). *Leading in analytics : The seven critical tasks for executives to master in the age of big data* (First edition.) [Book]. John Wiley & Sons, Inc.
- Chaffey, D. (2023, junio 19). *Using Google Analytics 4 reports to grow your business with digital marketing*. Smart Insights. <https://www.smartinsights.com/google-analytics/google-analytics-setup/using-google-analytics-4-reports-to-grow-your-business-with-digital-marketing/>
- Chaves-Ávila, R. (2020). *Crisis del COVID-19: Impacto y respuestas de la economía social*. https://ciriec.es/wp-content/uploads/2020/10/Revista_63_Tema.pdf
- Cibrián Barredo, I. (2018). *Marketing digital : mide, analiza y mejora* [Book]. ESIC.
- Combette, C. (2021). *Conversion modeling and measurement data - Think with Google*. Think with Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/automation/how-conversion-modeling-improves-marketing/>
- Comité Económico y Social Europeo. (2019). Dictamen del Comité Económico y Social Europeo «Hacia un marco jurídico europeo adaptado para las empresas de la economía social»: (2019/C 282/01). *Diario Oficial de la Unión Europea*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019IE0346>
- Cooper, J., & James, A. (2009). Challenges for database management in the internet of things. *IETE Technical Review (Institution of Electronics and Telecommunication Engineers, India)*, 26(5), 320-329. <https://doi.org/10.4103/0256-4602.55275>
- Coraggio, J. L., Laville, J. L., Hillenkamp, I., Farah, I., Jimenez, J., Vega, S., Guridi, L., & Pérez de Mendiguren, J. C. (2016). *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas* (C. Puig, Ed.). Instituto Hegoa (UPV/EHU). <https://dhls.hegoa.ehu.eus/documents/5470>
- Cote, C. (2021, octubre 26). *What Is Predictive Analytics? 5 Examples* | HBS Online. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/predictive-analytics>

- ¿Cuántas ONG hay en España en 2022? Tipos y ejemplos. (2022). Acción contra el Hambre. <https://www.accioncontraelhambre.org/es/ong-espana-2022>
- Cutroni, J. (2010). *Google analytics* (1st edition) [Book]. O'Reilly.
- Dabi-Schwebel, G. (2017). *L'inbound marketing permet de convertir son audience en clients*. Entreprendre. <https://www.entreprendre.fr/gabriel-dabi-schwebel/>
- Del Zulia Venezuela, U., Contreras, G., Burotto, F. ;, Félix, J., & Antonioletti, ; (2010). Aproximación teórica a las organizaciones del tercer sector. *Espacio Abierto*, 19(1), 51-77. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12212289003>
- Digital Analytics Association : official announcement. (2024). https://www.digitalanalyticsassociation.org/daa_official_announcement
- Doerr, J., & Page, L. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs* (1.^a ed.) [Book]. Penguin Publishing Group.
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives*.
- Drucker, P. F. (Peter F. (2007). *The practice of management* (Rev. ed.) [Book]. Elsevier. <https://doi.org/10.4324/9780080942360>
- El sistema Hagakure para explotar las campañas de Google Ads*. (s. f.). Recuperado 24 de marzo de 2024, de <https://impulsoh.com/hagakure-google-ads/>
- Espeland, W. N., & Stevens, M. L. (1998). Commensuration as a Social Process [Article]. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 313-343. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.313>
- Estrade Nieto, J. M. (2012). *Marketing digital : marketing móvil, SEO y analítica web* (D. Jordan & M. Á. Hernández Dauder, Eds.) [Book]. Anaya Multimedia.
- Evans, P. (2010, abril 18). *Business Intelligence is a Growing Field*. Database Journal. <https://www.databasejournal.com/features/business-intelligence-is-a-growing-field/>
- Farris, P. W. (2021). *Key marketing metrics : the 50+ metrics every manager needs to know* (3rd ed.) [Book]. Pearson Education, Limited.

- Fayyad, U., Piatetsky-Shapiro, G., & Smyth, P. (1996a). *From Data Mining to Knowledge Discovery in Databases*. www.ffly.com/
- Fayyad, U., Piatetsky-Shapiro, G., & Smyth, P. (1996b). *Knowledge Discovery and Data Mining: Towards a Unifying Framework*. www.aaai.org
- Fernández Riquelme, S. (2017). Metodología cualitativa. La Razón histórica. *LA RAZÓN HISTÓRICA. Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas*, 37, 4-30. <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/54506/3/Sergio%20Fern%C3%A1ndez%20Riquelme.%20Metodolog%C3%ADa%20cualitativa.%20La%20Raz%C3%B3n%20hist%C3%B3rica%20.pdf>
- Fielding, R., Gettys, J., Mogul, J., Frystyk, H., Masinter, L., Leach, P., & Berners-Lee, T. (1999). *RFC 2616 - Hypertext Transfer Protocol -- HTTP/1.1*. <https://datatracker.ietf.org/doc/html/rfc2616>
- Fletcher, K., Buttery, A., & Deans, K. (1988). The structure and content of the marketing information system: A guide for management. *Marketing Intelligence & Planning*, 6(4), 27-35. <https://doi.org/10.1108/EB045779/FULL/XML>
- Fundación Lealtad. (2022, enero 21). *ONG y tercer sector, preguntas frecuentes*. Fundación Lealtad. <https://www.fundacionlealtad.org/ong-y-tercer-sector-preguntas-frecuentes/>
- Fundación Novaterra. (2019). *Estatutos de la Fundación Novaterra*.
- Fundación Novaterra. (2022). *Innovación social memoria anual 2021*.
- Fundación Novaterra. (2023a). Memoria anual 2022. *Fundación Novaterra*. <https://www.novaterra.org.es/wp-content/uploads/2023/07/2022-memoria-novaterra.pdf>
- Fundación Novaterra. (2023b). *Plan de actividades Fundación Novaterra 2023*.
- Gaitán, Ó. (2007). *Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario*. Cámara de Comercio de Bogotá.
- Garay Gallastegui, L. M. (2022). *Inteligencia artificial: el futuro de las empresas y las personas. Cómo y por qué incorporar inteligencia artificial al emprendimiento empresarial*.

García Alsina, M., & Ortoll Espinet, E. (2012). *La inteligencia competitiva*. [Book]. Trea.

García-Flores, V., & Martos, L. P. (2020). Third sector entities and social innovation. Main features and success-factors. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 136. <https://doi.org/10.5209/REVE.71861>

Gaspar dos Santos Guarda, T. M. (2015). *Pervasive Business Intelligence: a Marketing Intelligence Framework* [Universidade do Minho]. https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/40419/1/Tese_TG_UK_v%2013_11_2015_REV.pdf

Geddes, B. (2014). *Advanced Google AdWords* (W. Knibbe, K. Wimpsett, D. Zeidel, & F. Baumhackl, Eds.; Third edition.) [Book]. Wiley.

GeeksforGeeks. (2024a). *Search Engine - Introduction, Architecture & Working*. GeeksforGeeks. <https://www.geeksforgeeks.org/search-engine/>

GeeksforGeeks. (2024b). *SEO frente a PPC : Diferencia entre pago por clic y optimización de motores de búsqueda*. <https://www.geeksforgeeks.org/difference-between-pay-per-click-and-search-engine-optimization/>

Gérôme, A. (2024, enero 15). *Closure of the Digital Analytics Association* | LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/closure-digital-analytics-association-alban-g%C3%A9r%C3%B4me-c4gke/?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card

Giraud-Carrier, C., & Povel, O. (2003). Characterising data mining software. *Intelligent Data Analysis*, 7(3), 181-192. <https://doi.org/10.3233/ida-2003-7302>

Gómez Álvarez, J. J. (2022). Economía Social y Tercer Sector. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 141, e82255. <https://doi.org/10.5209/reve.82255>

Gómez-Zorrilla, J. (2022). *Guía Práctica de Analítica Digital : ROI, KPI y Métricas. Cómo Medir y Optimizar Tu Estrategia Digital para Potenciar Tu Negocio* (D. Sánchez Piña, Ed.; First edition.) [Book]. LID.

Google Analytics 4 : Google. (2023). https://skillshop.exceedlms.com/student/catalog/list?category_ids=6435-google-analytics-4

- Grosso, A., & Rincón, C. (2013). La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. *Tendencias y Retos*, 18(1). <https://ciencia.lasalle.edu.co/te/vol18/iss1/10>
- Grow your business with Google Ads - Google Ads Help. (s. f.). Recuperado 3 de junio de 2024, de <https://support.google.com/google-ads/answer/6336021?sjid=8550343605507118147-EU>
- Hagakure and Smart Bidding on G-Ads Part II: Gorin Structure. (s. f.). Recuperado 24 de marzo de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/hagakure-part-ii-gorin-structure-mohamed-ali-mohamed>
- Halligan, B., & Shah, D. (2009). *Inbound marketing : get found using Google, social media, and blogs*. Wiley. https://books.google.com/books/about/Inbound_Marketing.html?hl=es&id=VKwD8lKzeEoC
- Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound marketing : attract, engage, and delight customers online*. Wiley. https://books.google.com/books/about/Inbound_Marketing_Revised_and_Updated.html?hl=es&id=--oRBAAAQBAJ
- Hassler, M. (2010). *Web Analytics: Metriken auswerten, Besucherverhalten verstehen, Website optimieren*.
- Hausmann, V., Schubert, P., & Williams, S. P. (2012). *Developing a Framework for Web Analytics Declaration/Erklärung*.
- Hirvensalo, I. (2004). Competitive Intelligence in Finland. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(2), 22-37.
- Holden, M., Salinas, L., & Zhang, J. (2021). Objective or Interrelated Strategies: Inbound Marketing vs. Outbound Marketing [Article]. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. <https://doi.org/10.33423/jmdc.v15i4.4777>
- Hope, J., & Fraser, R. (2004). *Más allá del sistema presupuestario Beyond Budgeting : cómo gestionar sin presupuestos para: responder mejor a los cambios [...]* (R. Fraser, Ed.) [Book]. Deusto.

- Huster, M. (2005). Marketing intelligence: the first mover advantage. *Competitive Intelligence Magazine*, 8(2).
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (1998). *Business marketing management : a strategic view of industrial and organizational markets*. Dryden Press.
- IAB. (2010). *SEO: Optimización de webs en buscadores*. CEF. <https://www.marketing-xxi.com/libro-blanco-iab-spain-seo-optimizacion-webs-buscadores-buenas-practicas-resultados.html>
- James, E. (1989). The Nonprofit sector in international perspective. En *Studies in comparative culture and policy*. Oxford University Press.
- Jansen, B. J., Flaherty, T. B., Baeza-Yates, R., Hunter, L., Kitts, B., & Murphy, J. (2009). The components and impact of sponsored search. *Computer*, 42(5), 98-101. <https://doi.org/10.1109/MC.2009.164>
- Kaduk, T. (2016, diciembre 14). *4 Stages Of Data Analytics Maturity: Challenging Gartner's Model*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/4-stages-data-analytics-maturity-challenging-gartners-taras-kaduk/>
- Kaplan, F. (2014). Linguistic Capitalism and Algorithmic Mediation [Article]. *Representations (Berkeley, Calif.)*. <https://doi.org/10.1525/rep.2014.127.1.57>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2011). *El cuadro de mando integral = The balanced scorecard* (D. P. Norton, Ed.; 3ª ed. rev.) [Book]. Gestión 2000.
- Karjaluoto, H., & Leinonen, H. (2009). Advertisers' perceptions of search engine marketing. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 5(1-2), 95-112. <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2009.021952>
- Kaushik, A. (2013, julio 22). *See, Think, Do: A Content, Marketing, Measurement Business Framework*. Occam's Razor. <https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-content-marketing-measurement-business-framework/>
- Kaushik, A. (2015, julio 6). *See, Think, Do, Care Winning Combo: Content +Marketing +Measurement! Occam's Razor*. <https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-care-win-content-marketing-measurement/>
- Kaushik, Avinash. (2007). *Web analytics an hour a day* (1st edition) [Book]. Sybex.

- Kaushik, Avinash. (2010). *Web analytics 2.0 : the art of online accountability & science of customer centrality*. 475. <https://learning.oreilly.com/library/view/web-analytics-2-0/9780470529393/>
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change [Article]. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12. <https://doi.org/10.2307/1249783>
- Kotler, Philip. (1982). *Marketing for nonprofit organizations*. 528.
- Kotler, Philip. (2004). *Marketing*. Pearson Prentice Hall. https://books.google.com/books/about/Marketing_10a_ed.html?hl=es&id=3fajSgAACAAJ
- Kumar Saha, S., aman, A., shawkat Hossain, M., Islam, A., & Sarder Rodela, R. (2014). A Comparative Study On B2B Vs. B2C Based On Asia Pacific Region. *International Journal of Scientific & Technology Research* , 3(9). www.ijstr.org
- Kumar, V., & Gagandeep Raheja, E. (2012). Business to Business (B2B) and Business to Consumer (B2C) management. *International Journal of Computers & Technology*, 3(3), 447-451. www.cirworld.com
- Kumar, V., Leone, R. P., Aaker, D. A., & Day, G. S. (2011). *Marketing research* (V. Kumar, R. P. Leone, D. A. Aaker, & G. S. Day, Eds.; 10th ed.) [Book]. John Wiley & Sons.
- La ONU y la sociedad civil / Naciones Unidas. (s. f.). Recuperado 20 de abril de 2024, de <https://www.un.org/es/get-involved/un-and-civil-society>
- Laney, D. B. (2020, julio 22). *Your Company's Data May Be Worth More Than Your Company*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/douglaslaney/2020/07/22/your-companys-data-may-be-worth-more-than-your-company/?sh=699a1ac4634c>
- LaPlante, A. (2019). *What is augmented analytics? : Powering your data with AI* (First edition.) [Book]. O'Reilly Media.
- Lara, F. J. (2014). Search Engine Optimization and Ethical Leadership Strategies. En *Search Engine Ranking: A SEO Strategy*. Springer.
- Larivet, S. (2010). Intelligence économique : enquête dans 100 PME. *Comptes rendus Revue internationale P.M.E*, 23(1).

- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business and Information Systems Engineering*, 6(4), 239-242.
<https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>
- Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. (2011). *BOE*, 76.
<https://www.boe.es/buscar/pdf/2011/BOE-A-2011-5708-consolidado.pdf>
- Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social : *BOE-A-2011-5708*. (2011, marzo 30). Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-5708>
- Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social : *BOE-A-2015-10922*. (2015, octubre 10). Boletín Oficial del Estado.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10922>
- Luhn, H. P. (1958). Business Intelligence System. *IBM Journal*, 314-319.
- Ma, H. D. (2011). Internet of things: Objectives and scientific challenges. *Journal of Computer Science and Technology*, 26(6), 919-924.
<https://doi.org/10.1007/s11390-011-1189-5>
- Malena, C. (1993). *A Practical Guide to Operational Collaboration between The World Bank and Non-governmental Organizations : Working with NGOs*. World Bank.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/814581468739240860/pdf/multi-page.pdf>
- Maris, D. (2021, marzo 31). *OKRs vs. KPIs*. International Association for Strategy Professionals.
<https://www.strategyassociation.org/blogpost/1921222/368216/OKRs-vs-KPIs-Sponsored-Content>
- Markarian, J., Brobst, S., & Bedell, J. (2007). *Critical Success Factors Deploying Pervasive BI*. Informatica Teradata MicroStrategy.
<https://www.yumpu.com/en/document/view/13859039/critical-success-factors-deploying-pervasive-bi-a-microstrategy>
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI)*. Pearson Business.
<https://learning.oreilly.com/library/view/key-performance-indicators/9780273750116/>

- Martínez Polo, Josep. (2016). *Marketing digital*. [Book]. EDITORIAL UOC.
- Massou, Luc. (2024). *Analyzing Websites*. (Patrick. Mpondo-Dicka & Nathalie. Pinède, Eds.; 1st ed.) [Book]. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big Data: A Revolution that Will Transform how We Live, Work, and Think*. Houghton Mifflin Harcourt.
- McClure, D. (2005). *Startup Metrics Framework*.
<https://es.slideshare.net/slideshow/startup-metrics-for-pirates-long-version/89026>
- McLeod, R., & Rogers, J. C. (1985). Marketing information systems: their current status in fortune 1000 Companies. *Journal of Management Information Systems*, 1(4).
<https://www.jstor.org/stable/40397808>
- McNair, C. Jean., & Leibfried, K. H. J. (1992). *Benchmarking : a tool for continuous improvement*. 344.
<https://books.google.com/books/about/Benchmarking.html?hl=es&id=ZJ8oAQAAIAAJ>
- Morato, J., Sánchez-Cuadrado, S., Moreno, V., & Moreira, J. A. (2013). Evolución de los factores de posicionamiento web y adaptación de las herramientas de optimización. *Revista Española de Documentación Científica*, 36(3), e018-e018.
<https://doi.org/10.3989/REDC.2013.3.956>
- Mosconi, F. (2015). The new European industrial policy: Global competitiveness and the manufacturing renaissance. *The New European Industrial Policy: Global Competitiveness and the Manufacturing Renaissance*, 1-230.
<https://doi.org/10.4324/9781315761756/NEW-EUROPEAN-INDUSTRIAL-POLICY-FRANCO-MOSCONI>
- Naciones Unidas. (2015a). *Agua y saneamiento - Desarrollo Sostenible : Objetivo 6 Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos*. Desarrollo Sostenible Naciones Unidas.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/water-and-sanitation/>
- Naciones Unidas. (2015b). *Ciudades - Desarrollo Sostenible : Objetivo 11 Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles E*. Desarrollo

Sostenible Naciones Unidas.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/cities/>

Naciones Unidas. (2015c). *Consumo y producción sostenibles - Desarrollo Sostenible : Objetivo 12 Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.* Desarrollo Sostenible Naciones Unidas.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>

Naciones Unidas. (2015d). *Crecimiento económico - Desarrollo Sostenible : Objetivo 8 Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.* Desarrollo Sostenible Naciones Unidas.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

Naciones Unidas. (2015e). *Educación - Desarrollo Sostenible : Objetivo 4 Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.* Desarrollo Sostenible Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Naciones Unidas. (2015f). *Energía - Desarrollo Sostenible : Objetivo 7 Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna.* Desarrollo Sostenible Naciones Unidas.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/energy/>

Naciones Unidas. (2015g). *Hambre cero - Desarrollo Sostenible : Objetivo 2 Poner fin al hambre.* Desarrollo Sostenible Naciones Unidas.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/hunger/>

Naciones Unidas. (2015h). *Igualdad de género y empoderamiento de la mujer - Desarrollo Sostenible : Objetivo 5 Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.* Desarrollo Sostenible Naciones Unidas.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

Naciones Unidas. (2015i). *Infraestructura - Desarrollo Sostenible : Objetivo 9 Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación.* Desarrollo Sostenible Naciones Unidas.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>

- Naciones Unidas. (2015j). *Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos : Objetivo 10 Reducir la desigualdad en y entre los países*. Desarrollo Sostenible Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>
- Naciones Unidas. (2015k). *Salud - Desarrollo Sostenible : Objetivo 3 Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades*. Desarrollo Sostenible Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>
- Naciones Unidas. (2018a). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. United Nation. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Naciones Unidas. (2018b). *Pobreza - Desarrollo Sostenible : Objetivo 1 Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo*. Desarrollo Sostenible Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>
- Nagawa, S. (2024, agosto 29). *El diseño hagakure es el «diseño de cuenta más importante» a la hora de optimizar la publicidad*. https://ppc-master.jp/labo/2020/02/hagakure_gorin_mugen.html
- O'Reilly, T. (2007, octubre 17). *Web 2.0 Summit • October 17-19, 2007 • San Francisco, California*. Discovering the Web's Edge. <https://web.archive.org/web/20071023052524/http://www.web2con.com/>
- Orense Fuentes, M., & Rojas Orduña, O. I. (2010). *SEO : cómo triunfar en buscadores* (O. Isaac. Rojas Orduña, Ed.; 2ª ed.) [Book]. ESIC.
- Ortega, G. P., Darío, M., Serna, A., Yuliana, L., & Atehortua, S. (2011). Las organizaciones no gubernamentales-ONG-: hacia la construcción de su significado*. *Ensayos de Economía*, 38.
- Ortoll Espinet, E., & Garcia Alsina, M. (2015). *La inteligencia competitiva* (Primera edición ...) [Book]. Editorial UOC.
- Paloque-Berges, & Camille. (2015). L'imaginaire du « grand public » au tournant du Web (1993-1997). <http://journals.openedition.org/rfsic>, 7. <https://doi.org/10.4000/RFSIC.1478>
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators : Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (2.ª ed.). Wiley. <https://kpiacademy.uk/wp->

content/uploads/2022/04/Key-Performance-Indicators-KPI-Developing-Implementing-and-Using-Winning-KPIs-David-Parmenter-z-lib.org_.pdf

Patruti-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing - the most important digital. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 61-68. <https://www.proquest.com/docview/1881686958?sourcetype=Scholarly%20Journals>

Peralta, E. O. (2018, junio 13). *Framework See-Think-Do-Care: Qué es y Cómo Aplicarlo*. Genwords. <https://www.genwords.com/blog/framework-see-think-do-care-que-es/>

Pérez Bueno, L. C. (Ed.). (2014). *Sociedad civil, inclusión social y sector fundacional en España* (Vol. 66). Cinca. http://www.convenciondiscapacidad.es/wp-content/uploads/2017/09/69_sociedad_civil.pdf

Peterson, E. T. (2006). *The Big Book of Key Performance Indicators Book Two in the Web Analytics Demystified Series First Edition*. https://analyticsdemystified.com/wp-content/uploads/2019/01/The_Big_Book_of_Key_Performance_Indicators_by_Eric_Peterson.pdf

Pias, G. A. (2023, junio 16). *Google Analytics 4 Takes Web Analytics to the Next Level*. Brain Station. <https://brainstation-23.com/google-analytics-4/>

Picard, R. W. (1999). *Affective computing por HCI*.

Picas Contreras, J. (2006). *Papel de las Organizaciones No Gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación, El*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=3726&info=resumen&idioma=SPA>

Portal de la Responsabilidad Social, del E. S. y de la E. del B. C. (2022, enero 21). *Novaterra, un modelo amplio y eficaz de inserción social desde el emprendimiento*. [economiasostenible.org](https://www.economiasostenible.org). https://www.economiasostenible.org/buenas_practicas/fundacion-novaterra-un-modelo-amplio-y-eficaz-de-insercion-desde-el-emprendimiento/

- Publicista, E. (2024). *La inversión en publicidad en buscadores se dispara en 2024*.
<https://www.elpublicista.es/mundo-online/gasto-publicidad-motores-busqueda-dispara>
- PwC Spain. (2020). *Entertainment and Media Outlook 2020-2024. España*.
- ¿Qué tipos de ONG podemos encontrar en España? (2018). Ayuda en Acción.
<https://ayudaenaccion.org/blog/espana/tipos-de-ong-espanolas/>
- Radiografía del tercer sector social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante. (2018). PwC. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/fundacion-pwc-tercer-sector-social-2018.pdf>
- Rashtchy, S., Kessler, A. M., Bieber, P. J., Schindler, N. H., & Tzeng, J. C. (2007). *The user revolution: the new advertising ecosystem and the rise of the internet as a mass medium*.
- Rasure, E. (ed. lit.), & Kvilhaug, S. (ed. lit.). (2024, marzo 19). What Is the Pareto Principle—aka the Pareto Rule or 80/20 Rule? *Investopedia*.
<https://www.investopedia.com/terms/p/paretoprinciple.asp>
- Rėklaitis, K., & Pilelienė, L. (2019). Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes [Article]. *Organizacijų Vadyba*, 81(81), 73-86. <https://doi.org/10.1515/mosr-2019-0005>
- Ribera, J., & Pinyol, I. (1991). Las Organizaciones Gubernamentales de Cooperación al Desarrollo (ONGD) en España. *Anuario Internacional - Barcelona Centre for International Affairs*, 67-72.
https://www.cidob.org/media2/publicacions/anuario_cidob/1991/article_j_ribera
- Salamon, L. M. (1994). The Rise of the Nonprofit Sector. *Foreign Affairs*, 73(4), 109.
<https://doi.org/10.2307/20046747>
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing : conceptos y estrategias* (6ª ed.) [Book]. Pirámide.
- Sanz de la Tajada, L.-Á. (2009). El marketing en las ONG's. Fundamentos y características [Article]. *Revista Administração em Diálogo*, 3(1).
<https://doi.org/10.20946/rad.v3i1.895>

Schneider, A. W. (2010). *Using Web Analytics Data to support Social Software Users*.

Search Engine Ranking: A SEO Strategy. (2013). [Bookitem]. En I. Gil-Pechuán, D. Palacios-Marqués, M. P. Peris-Ortiz, E. Vendrell, & C. Ferri-Ramirez (Eds.), *Strategies in E-Business*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-8184-3_8

See-Think-Do-Care: la mejor metodología para tu estrategia de marketing digital. (2023, mayo 17). MKT University. <https://www.marketinguniversity.co/blog/marketing-digital-para-principiantes/see-think-do-care-la-mejor-metodologia-para-tu-estrategia-de-marketing-digital-2/>

Shum Xie, Y. Min. (2019). *Marketing digital : navegando en aguas digitales : sumérgete conmigo* (2a. edición revi...) [Book]. Ediciones de la U.

SKAG & STAG Are Now Outdated, Say Hello to SIAG – Oxedent. (s. f.). Recuperado 15 de junio de 2024, de <https://www.oxedent.com/skag-vs-siag-vs-stag-in-google-ads/>

Slidegeek. (2023). *Dashboard to track on page and off page SEO website traffic management information*.

Social Economy Europe. (2018). *La economía social, vector de progreso económico y social en Europa : Memorándum de SEE para las elecciones europeas de 2019*. <https://www.socialeconomy.eu.org/wp-content/uploads/2020/02/Memorandum-SEE-elecciones-Europeas-2019-ES.pdf>

Solé Moro, M. Luisa. (2020). *Marketing digital y dirección de e-commerce : integración de las estrategias digitales* (J. Campo Fernández, Ed.) [Book]. ESIC.

Sommer, L. (2015). Industrial revolution - industry 4.0: Are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution? *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(5), 1512-1532. <https://doi.org/10.3926/jiem.1470>

Stackowiak, Robert. (2007). *Oracle data warehousing and business intelligence solutions* (Joseph. Rayman & Rick. Greenwald, Eds.; 1st edition) [Book]. Wiley Pub.

- STAG vs. SKAG Campaigns — What Is Best for 2024? - sitecentre®.* (s. f.). Recuperado 24 de marzo de 2024, de <https://www.sitecentre.com.au/blog/stag-vs-skag-campaigns>
- Streeck, W., & Schmitter, P. C. (1985). Community, Market, State-and Associations? The Prospective Contribution of Interest Governance to Social Order. *European Sociological Review*, 1(2), 119-138. <https://www.jstor.org/stable/522410>
- Suther, T. (1999). Customer Relationship Management: Why Data Warehouse Planners Should Care About Speed and Intelligence in Marketing. *DM Review*.
- Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703-708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>
- Tonkin, Sebastian. (2010). *Performance marketing with Google Analytics strategies and techniques for maximizing online ROI* (Caleb. Whitmore & Justin. Cutroni, Eds.; 1st edition) [Book]. Wiley Pub., Inc.
- Trim, P. R. J., & Lee, Y.-I. (2008). A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework [Article]. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 731-745. <https://doi.org/10.1108/03090560810877123>
- Vasconcelos, A., Mendes, R., & Tribolet, J. (2004). Using Organizational Modeling to Evaluate Health Care IS/IT Projects. *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Vénisse, M. (2016). *Créer sa stratégie inbound marketing globale pour votre entreprise*. 1min30. <https://www.1min30.com/formations-e-learning/strategie-inbound-marketing-1287455005>
- Visser, E. B., & Weideman, M. (2011). *Search engine optimisation versus Website usability-conflicting requirements?* 16(3).
- Weideman, Melius. (2009). *Website visibility: the theory and practice of improving rankings* [Book]. Chandos Publishing.
- Weisbrood, B. A. (1980). The non-profit organizations. En K. W. Clarkson & D. L. Martin (Eds.), *The economics of nonproprietary organizations* (p. 268). JAI.

Ynzunza Cortés, C. B., Izar Landeta, J. M., Bocarando Chacón, J. G., Aguilar Pereyra, F., & Larios Osorio, M. (2017). El Entorno de la Industria 4.0: Implicaciones y Perspectivas Futuras. *Conciencia Tecnológica - Instituto Tecnológico de Aguascalientes*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94454631006>

Zheng, J. G., Peltsverger, S., & Zheng, G. (2015). *Web Analytics Overview*.

Zuboff, S., & Chalier, J. (2019). Le capitalisme de la surveillance. *Esprit, May*(5), 63-77. <https://doi.org/10.3917/ESPRI.1905.0063>