Cinco pasos para hacer viable un negocio que no ceda a la extorsión

Luchar contra la Mafia es el objetivo de la agencia de viajes siciliana Addiopizzo Travel. Sus grupos de interés, desde activistas antimafia hasta turistas y empresarios, no tienen gran cosa en común salvo su compromiso con la causa, el gran secreto de su éxito.



23 de julio de 2018

Los grupos de turistas ya forman parte del paisaje italiano. Algunos en Sicilia se distinguen por llevar unas llamativas camisetas con el lema Addiopizzo ("Adiós al pizzo", el impuesto

©IESE Business School

mafioso). Es una manera de mostrar su apoyo a **Addiopizzo Travel**, una agencia de viajes impulsada en 2009 por un movimiento social contrario a la **Mafia** para promover aquellos hoteles, tiendas y restaurantes que se negaban a pagar el pizzo.

Addiopizzo Travel es una historia de éxito. Sus clientes, los **turistas**, aseguran que se sienten bien por su contribución a la sociedad siciliana al tiempo que disfrutan de los bellos parajes y la cultura de la isla. Las **empresas locales** que colaboran con la agencia destacan con entusiasmo las **oportunidades de negocio** que les procura y se muestran agradecidas por la seguridad física y financiera que han conseguido. Por último, los **activistas antimafia**, que son quienes iniciaron este movimiento, están encantados de poder ampliar su alcance e impacto.

No es fácil tener contentos a grupos de interés tan diferentes. ¿Cómo lo ha conseguido Addiopizzo Travel?

Matthew Lee, **Tommaso Ramus** y el profesor del IESE **Antonino Vaccaro** han estudiado en profundidad esta admirable empresa social durante siete años. ¿Su conclusión? La clave del **éxito** de Addiopizzo Travel ha sido interactuar de forma proactiva con sus grupos de interés para establecer el marco del proyecto, con el que han acabado identificándose todos. Ha sido un proceso de cinco pasos que, en opinión de los autores, puede ayudar a otros movimientos sociales a alcanzar objetivos tanto sociales como comerciales.

El marco del negocio

En 2004, siete activistas fundaron el movimiento Addiopizzo con el objetivo de acabar con el pago del *pizzo*. Para ello, establecieron cuatro "marcos" o valores fundamentales: trabajarían con y para la **comunidad** (1) en pos de la **seguridad** (2), la **dignidad** (3) y la **denuncia** (4). Cinco años más tarde impulsaron Addiopizzo Travel. ¿Han bastado esos cuatro elementos con esta empresa social? No exactamente. Según los autores, el proyecto ha pasado por un proceso de "negociación de marcos", tal y como lo denominan, que abarca cinco pasos.

1. **Uso de los marcos antimafia originales.** Al principio, Addiopizzo Travel se basó en los cuatro marcos fundacionales del movimiento para diseñar y promover actividades que aumentaran la seguridad de la comunidad. Así, se propuso ofrecer seguridad física a los empresarios turísticos (gracias a la presencia de turistas), devolver la dignidad a la población local y denunciar las extorsiones de la Mafia. Todo ello transmitiendo a los clientes el mensaje de que, al contratar los servicios de esta agencia, ayudarían "en la lucha por una economía sin corrupción".

©IESE Business School

2. **Validación de los marcos originales.** Cuando Addiopizzo pidió a los turistas que valoraran su actividad, comprobaron que el único marco con el que se identificaban realmente era el de la comunidad, pues les gustaba la idea de empoderar a la población local y comprobar su contribución al bien común. En cambio, les costaba conectar con los otros marcos (seguridad, dignidad y denuncia) y a algunos incluso les generaban temor o rechazo. Los responsables de la agencia se dieron cuenta de que debían dar con un "giro positivo" que "atrajera a turistas, turoperadores y alojamientos".
3. **Búsqueda de nuevos marcos.** Antes de modificar sus marcos, debían escuchar a los actores del "turismo responsable" (los propios turistas y las empresas que les prestan servicios), así como a los activistas antimafia. Tras hablar con estos grupos de interés, decidieron mantener su énfasis en la comunidad y transformar el marco de la seguridad en otro más amplio, la sostenibilidad de la comunidad, partiendo de la premisa de que una comunidad segura tiene futuro. Del mismo modo, trascendieron el marco de la dignidad personal (de los sicilianos) para poner el foco en la belleza de la isla, algo con lo que podían conectar y apreciar los turistas extranjeros. Por último, como el marco de la denuncia del *pizzo* y de las amenazas era demasiado importante para que los activistas lo abandonaran o cambiaran, optaron por hablar de ello solo cuando los turistas o empresarios mostraran interés. Y en lugar de denunciar las presiones de la Mafia a través de la agencia, remitirían a los interesados a otras secciones del movimiento antimafia.
4. **Validación de los nuevos marcos.** Addiopizzo Travel empezó a presentar sus servicios como un medio para crear una comunidad sostenible y generar oportunidades de negocio, al tiempo que permitía a los turistas disfrutar de la belleza de la isla. Los nuevos marcos tuvieron una mejor acogida entre los clientes y las empresas del sector del turismo responsable sin renunciar por ello a los objetivos de los activistas.
5. **Puesta en marcha de los nuevos marcos de éxito.** Tras su validación, la agencia se sirvió de los marcos reformulados para diseñar nuevos *tours* e iniciativas. Empezó a implicarse en eventos y proyectos comunitarios relacionados con su actividad (como un "ecopueblo" recientemente inaugurado) y a ofrecer rutas en bicicleta y excursiones que promocionaban la belleza y la sostenibilidad de las zonas rurales. Además, animaba a los turistas interesados a reunirse con activistas locales para conocer mejor las denuncias del movimiento antimafia.

Gracias a este proceso de cinco pasos, Addiopizzo Travel se hizo más atractivo para los turistas, las empresas locales y el movimiento antimafia. Este caso muestra que implicar de

©IESE Business School

forma proactiva a los grupos de interés clave puede ayudar a las organizaciones a dar con **estrategias de *framing*** que les permitan alcanzar sus objetivos comerciales y sociales.

Más información sobre el movimiento Addiopizzo en "Valores, la mejor arma contra la extorsión" y "Adiós a la extorsión: el movimiento antimafia".

Sobre la investigación

Los autores estudiaron las actividades de Addiopizzo Travel durante siete años, de 2009 a 2016. Para ello entrevistaron a los miembros de la agencia, empresarios, proveedores de servicios turísticos, activistas antimafia y los propios turistas. Además de presenciar in situ las actividades de la agencia durante 41 días, analizaron su material de comunicación, así como documentos y otros estudios relacionados con Addiopizzo y los movimientos antimafia.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School