

CON MV | MARCAS CON VALORES

Movimiento para las **Marcas**
que **CON**ectan y **CON**versan
desde los **Valores**

CONocimiento
Compartido

Análisis, Metodología y Herramientas
para inspirar y orientar la estrategia
y gestión de **Marcas con Valores®**.

Foro de
COiNspiración

Que impulsa, fomenta y reconoce el liderazgo
transformador de las marcas para **co-construir** una
sociedad más **ética, humana y sostenible**.



Impulsado por
21gramos

marcasconvalores.com

@MarcaconValores





EL *DESEO* *DE LUZ* PRODUCE LUZ

*

Simone Weil





SER y HACER

(antes que parecer)



Quizá nada sea nuevo. Quizá todo sean procesos cíclicos, péndulos que se balancean, corrientes que vienen y van. Pero, sea como fuere, lo cierto es que atravesamos un momento histórico y no podemos perder la oportunidad de construir puentes que sirvan para ‘co-crear’, entre todos, una sociedad más ética, humana y sostenible. El concepto de sociedad trasciende al concepto de mercado, del mismo modo que la categoría de ciudadano al final siempre prevalece sobre la de consumidor. Y la sociedad y los ciudadanos del siglo XXI cada vez demandamos a las marcas un mayor compromiso. Si detrás de una marca no existe una filosofía construida a través de valores sólidos que sustenten su propósito, mucho nos tememos que va a resultarles muy complicado avanzar a través de ese camino que, como dijo Machado, se hace al andar.

Ya no vale mirar para otro lado. Ya no vale pensar solo en la cuenta de resultados. Las marcas juegan un papel fundamental a la hora de buscar y aportar soluciones para superar los retos sociales y medioambientales a los que nos enfrentamos. Y ahí es donde creemos, precisamente, que radica toda su grandeza. La buena noticia es que las marcas más avanzadas hace tiempo que lo saben y ya lo están poniendo en práctica.

Escribimos estas líneas con humildad, puesto que también gestionamos nuestras propias marcas y somos conscientes de las complejidades, enormes, que todos atravesamos para lanzar y desarrollar un proyecto. Pero las escribimos, sobre todo, con el convencimiento de que ha llegado el momento de dar ese salto. Las marcas tenemos que ser y hacer antes que parecer. Debemos cumplir lo que prometemos y reconocer nuestros errores. Hemos de esforzarnos para ser coherentes y para conectar y conversar con la sociedad a través de procesos innovadores de participación y ‘co-creación’.

En este escenario y bajo estas premisas, surge este número impulsado desde Marcas con Valores –un espacio de ‘co-inspiración’ impulsado por la agencia 21gramos– y la revista *Ethic*. A través de estas 56 páginas, analizamos los logros y los desafíos de esas marcas que han tenido el coraje de cargarse de valores y situarse a la vanguardia de la sostenibilidad; ponemos el foco en las exigencias de esos nuevos consumidores que cada vez prestan más atención a los atributos sociales y medioambientales, reflexionamos sobre la cumbre de París y los Objetivos del Desarrollo Sostenible, construimos diálogos con voces diversas y complementarias de nuestra sociedad (representantes de la sociedad civil, académicos y economistas, directivos de empresa, emprendedores...); profundizamos en el reto de la transparencia; diseccionamos el perfil de algunos líderes sociales que han construido poderosas e influyentes marcas personales; viajamos hasta Latinoamérica para descubrir cómo gestionan su imagen y reputación las marcas españolas al otro lado del charco... En definitiva, nos adentramos, a través de una apuesta por la calidad editorial, en el ecosistema de las marcas con valores con un objetivo: hacerte partícipe de él.

Este número especial de Marcas con Valores y *Ethic* es un gran aventura. Esperamos que disfrutes tanto leyéndolo como nosotros lo hemos hecho creándolo. Y esperamos también que nos acompañes y ‘co-inpires’ con nosotros en este viaje hacia el cambio social. _



Pablo Blázquez
Editor de Ethic



Marta González-Moro
Socia fundadora de 21gramos

DIRECTOR Pablo Blázquez
COORDINADORA Sandra Gallego Salvá

Redacción

Laura Zamarriego, Luis Meyer,
Miguel Ángel García Vega

Dirección de Arte & Diseño

Marco Kindler von Knobloch

Infografía & Ilustración

Romualdo Faura

Fotografía

Pat Mateos

Marketing & Eventos

Borja Otero

**Han colaborado y participado
en este número**

Ángel Alloza, Kavita Parmar, Iñaki Ortega,
Daniel Romero-Abreu, José Manuel Velasco,
Isabel Garro, Elena Herrero-Beaumont,
Mar Asunción, Emilio Ontiveros, Daniel Lacalle,
Juan Benavides, Isabel López Triana, Jesús
Fuentes, Félix Muñoz, Marisa Sarralde,
Camila Perticari, Adrián Mediavilla, David
Lacasa, Carlos Holemans, Gustavo Núñez,
Ángel Bonet, Sofía Medem, Luis Ferrándiz, Tísca
Lara, Dan Schawbel, Gerard Costa, Fran Rosillo,
Marc Ribó, Arancha García, Miliciades
Balbuena, Fernando Prado, Juan Carlos
Martínez Lázaro, José Ramón Cobo.

Edita

Corrientes Circulares SL
Calle Alcalá 121 | 4ºI | 28009 Madrid

Ethic se imprime con papel reciclado FSC
en el centro especial de empleo Afanias
(Asociación Pro Personas Con
Discapacidad Intelectual).



RECICLADO
Papel hecho de
material reciclado
FSC® C113501

Consejo Editorial

Adela Cortina
Filósofa y catedrática
de Ética



Fernando Savater
Filósofo y escritor



Emilio Ontiveros
Profesor, economista
y presidente de AFI



José Antonio Marina
Filósofo, escritor
y pedagogo



Jordi Sevilla
Novelista y ex ministro
de Administraciones
Públicas



**Juan txo López
de Uralde**
Impulsor de Equo



José Luis Fernández
Profesor de Ética en la
Universidad de Comillas



**Elena
Herrero-Beaumont**
Miembro de Transparencia
Internacional y socia de Vincés



Esther Trujillo
Emprendedora
todoterreno



Iñaki Ortega
Director de Deusto Business
School en Madrid



Alberto Andreu
Profesor asociado en la
Universidad de Navarra



Montserrat Tarrés
Presidenta de Dircom

Contacto

info@ethic.es

o búscanos en:

facebook EthicMagazine

Twitter @Ethic_

Portada

Título: Co_inspiremos

© Romualdo Faura
www.romualdofaura.com

Técnica: Ilustración gráfica

06

Reportaje

**MARCAS
CON VALORES**

*El propósito detrás
de la promesa*

26

Debate

**EL
RELATO
PUBLICITARIO
DEL SIGLO
XXI**

42

Reportaje

**#REPUTACIÓN
en tiempos de Twitter**

46

Agenda 2030

**El futuro
lo escribimos todos**

por

Por Isabel Garro

12

Entrevista

IÑAKI ORTEGA

16

Tribuna

**LA
TRANSFORMACIÓN
está en marcha**

por

Mar Asunción

18

Tendencias

**Así es el nuevo
CONSUMIDOR**

24

Fuego Cruzado

**Emilio Ontiveros
& Daniel Lacalle**

30

Opinión

**GREEN
WASHING**

por

José Manuel Velasco

32

Thinking Heads

**LÍDERES
& MARCAS
PERSONALES**

36

Diálogo

**Ángel
Alloza
&
Kavita
Parmar**

48

Reportaje

**CRUZANDO
EL GIARCO**

52

Análisis

CASOS PRÁCTICOS

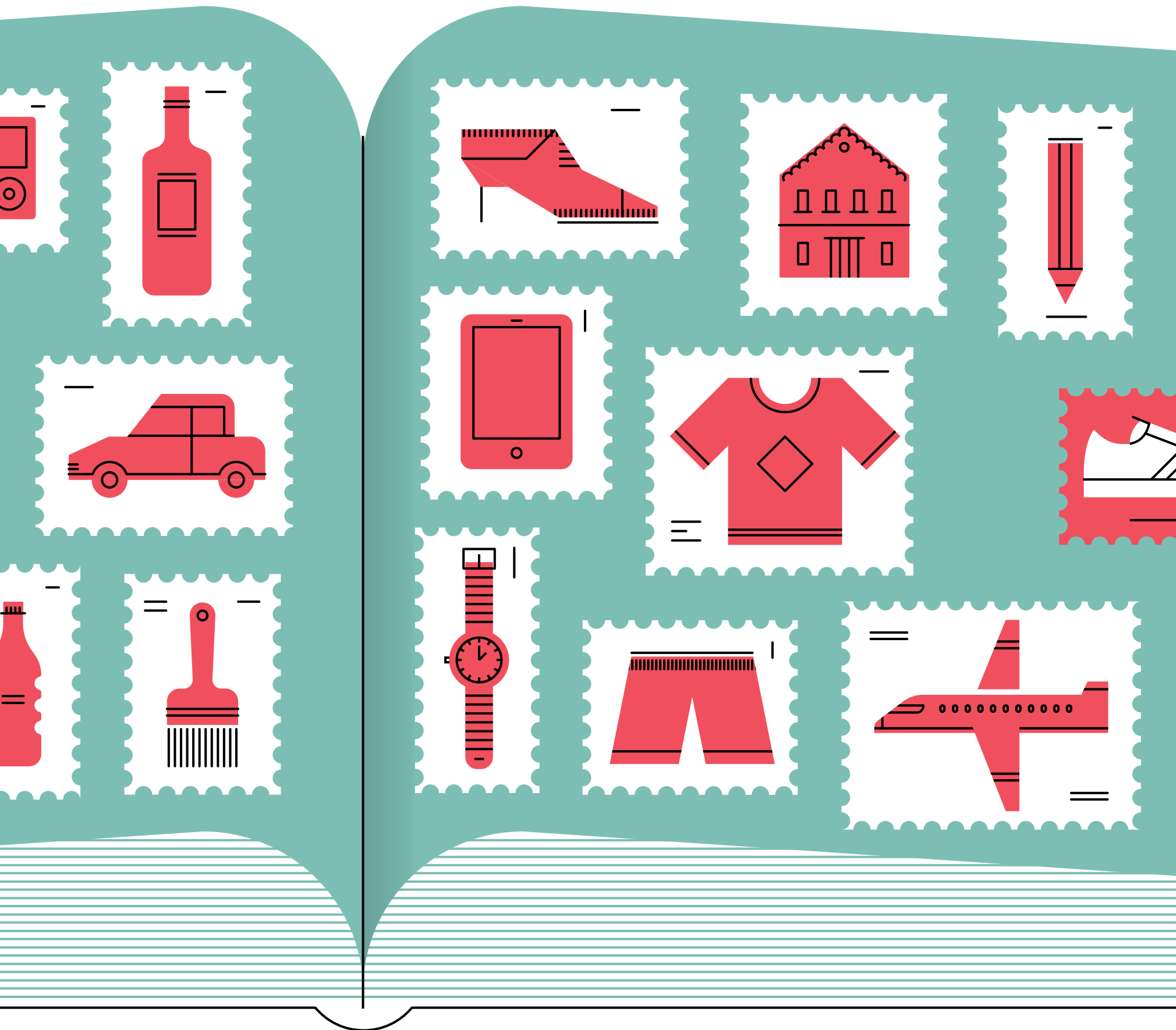
56

Tribuna

**Embriagados
de transparencia**

por

Elena Herrero-Beaumont



MARCAS CON VALORES

EL PROPÓSITO DETRÁS DE LA PROMESA

Las marcas no son ni buenas ni malas
per se. Pero su enorme capacidad para
participar en los desafíos de nuestra
época les concede un papel clave en la
transformación social.

Por Laura Zamarrigo

«Si sabes lo que hay que hacer, y no lo haces, entonces estás peor que antes». Con esta frase, Confucio (551 a. C. – 479 a. C.) lanzaba un mensaje contundente al mundo: a partir del momento en que uno asume la existencia de un problema, de una injusticia, no cabe el inmovilismo. Y es la consciencia de haber tenido que hacer y no haber hecho lo que nos consume, lo que nos sienta en el banquillo.

Todos los actores sociales tienen el derecho, y la responsabilidad, de jugar el partido. Ciudadanos, instituciones, organizaciones sociales, empresas... Todos (cada uno en su escala) pueden aplicarse la lección del Maestro Kong. También las marcas, como una pieza más del engranaje social, empiezan a preguntarse por qué están aquí. Cuál es su propósito. En qué posición les toca jugar. Sabedoras, además, del importante papel que cumplen en la superación de una mala coyuntura económica.

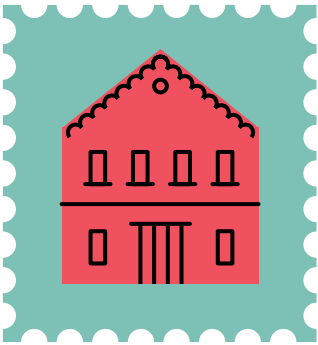
«No en vano, más del 90% de los ciudadanos encuestados en nuestro primer estudio considera que es más importante lo que las marcas hacen que lo que dicen, y que es necesario que las marcas den la cara», explica Marisa Sarralde Fdez-Tapias, secretaria general de Marcas con Valores.

Podría decirse que hoy nos encontramos en una etapa de evaluación de daños a nivel del impacto en las marcas, en la que surgen múltiples preguntas: ¿fueron efectivas como «defensa ante la crisis»? ¿se han comportado de forma ética?, ¿cómo reaccionaron los consumidores?, ¿qué hemos aprendido?

«Algo ha quedado claro: que una marca, antes de tener clientes, tiene que tener valores», sostiene Álex Rubio Navalón, impulsor de Twelfthundred London. «Es igual que el desarrollo de un plan de comunicación: antes de pensar en acciones tácticas, debemos tener clara la estrategia, los mensajes y el *storytelling*. Aquí apelo al concepto de *slow-comm*: comunicación basada en valores reales, no en valores impostados», añade.

Lo cierto es que asistimos a una vuelta al concepto de valor que nunca debió perderse. La confianza, la honestidad y la responsabilidad debieran ser los ejes de cualquier transformación social. En épocas de crisis (económica, de valores), se suele volver la mirada hacia el pasado con el objetivo de recuperar actitudes que parecían ya superadas.

Cuando en el siglo XIX se produce una emigración masiva del campo a las ciudades, la gente pierde el vínculo directo con el productor de los bienes que consume. Es ahí cuando aparece el concepto de marca, que entra a jugar un doble rol: el de identificación y el de confianza. Dos siglos después, la proliferación de productos y de campañas publicitarias en un contexto de globalización y de libre mercado ha provocado que la decisión de compra de un cliente traspase los aspectos puramente racionales –¿cubre este producto mis necesidades?– para concentrarse en lo que esa marca representa –¿mantiene condiciones laborales dignas?, ¿respeto el medio ambiente?, ¿cumple una función social?–.



Marisa Sarralde:
«La construcción de un entorno de confianza depende, sobre todo, de la coherencia interna»

LA IRRUPCIÓN DE LAS MARCAS

Según Wikipedia, *branding* hace referencia al proceso de hacer y construir una marca. También habla de *namings*, identidad corporativa, posicionamiento, valores intangibles... tecnicismos que al ciudadano no experto le suenan poco familiares. El reputado especialista en prácticas de gestión empresarial Tom Peters, autor de *El meollo del branding*, lo traduce en dos palabras: valor y credibilidad. Peters asegura que la marca va mucho más allá del marketing, de un logotipo o de una frase inspiracional. «La marca tiene que ver con la pasión, con la historia que queramos contar, con la causa que motiva nuestra empresa. Las historias y experiencias serán más importantes en el futuro que los productos, porque la capacidad de transmitir emoción es lo más importante en un mundo controlado por la tecnología».

«Mientras la empresa y el producto se conciben desde el lado del empresario, del capitalista que pone el dinero, la marca está en la cabeza de las personas, es la suma de las percepciones que la gente tiene de un producto o servicio», explica Adrián Mediavilla, director de planificación es-

Carlos Holemans:
«A los políticos les votan cada cuatro años y a las marcas, cada día. Eso le permite al ciudadano contraatacar»

tratégica de la agencia Sra Rushmore. En este sentido, «cada vez más, estamos buscando marcas, productos o servicios que nos ayuden a cumplir con lo que somos o con nuestros retos personales, que estén alineadas con la manera en la que entendemos el mundo. Las marcas tienen que acompañarnos en ese camino», opina David Lacasa, director de Lantern.

El precio y la calidad, aunque factores esenciales a la hora de consumir, han dejado de ser los únicos. Según el *I Estudio Marcas con Valores*, impulsado por la consultora 21gramos, siete de cada diez ciudadanos desearían comprar en base a otros valores. «Las marcas buenas se creen un compromiso que va más allá de lo que le piden los consumidores», continúa Lacasa. «Son aquellas que creen que tienen un papel que cumplir más allá de diferenciar productos en el *súper*, como si de poner un sello a las vacas se tratase», coincide Mediavilla, para quien «cuestionar, a estas alturas, el papel social de las marcas es vivir en un mundo que no existe». «Las grandes marcas son parte de la cultura, con C mayúscula».

HECHOS SON AMORES...

Cualquier marca está sujeta a una promesa, pero solo el propósito consigue diferenciar realmente una de otra. «Está demostrado que hoy en día los clientes (y los empleados) buscan interactuar con marcas que demuestran un propósito que contribuya a la sociedad, y no quieren asociarse a marcas que no tengan buenas prácticas», sostiene Nancy Villanueva, directora de Interbrand. El axioma reside en que no solo hay



que parecerlo, sino primero hacerlo. Marisa Sarralde, de Marcas con Valores, puntualiza: «Un 62% de los ciudadanos busca información sobre productos y servicios por canales que no gestiona ni controla la marca, reforzando más que nunca la necesidad de ser coherentes. La construcción de un entorno de confianza depende de muchos factores, pero sobre todo de la coherencia interna. Este es uno de los principales desafíos a los que se enfrentan la marcas, por lo que lo ideal es trabajar primero en el cambio cultural de la organización basado en unos valores compartidos y luego, en todo caso, salir a contarlos».

En efecto, señala Carlos Holemans, director de El Laboratorio, «las marcas actúan como personajes. Una marca no es muy distinta que un personaje de una novela; representa una serie de valores en sí misma. Las marcas se construyen con las cosas que dices, pero sobre todo con lo que haces».

Holemans lo traslada al panorama político. «Lo que provoca mayor desapego hacia los políticos es la desfachatez incoherente de lo que presumen todo el tiempo. Nadie es responsable de nada; la impunidad es absoluta. La política es la profesión que menos confianza genera ente la gente». «Las marcas –continúa– no se pueden permitir eso: se las juzga todos los días en el lineal del supermercado. Ahí es donde valoras la coherencia. A los políticos les votan cada cuatro



Confianza, honestidad y transparencia son los valores más importantes en las marcas, según el *I Estudio Marcas con Valores*.



Innovación | En 2015 se lanzaron 118 artículos nuevos de marcas que no existían antes, un 9% más que en 2014.



BMW, Google y BSH encabezan la clasificación de compañías con mejor reputación en España, según Reputation Institute.



Mercado exterior | Las exportaciones de las marcas españolas han crecido un 43% desde 2008, según un estudio de Esade.

años y a las marcas les votan cada día. Aunque escupamos sapos por la boca sobre los políticos, la capacidad de control del votante es casi nula. Todo lo contrario a la capacidad de reacción del consumidor, que le permite elegir o no una marca todos los días, que le permite contraatacar».

«Marcel Bleustein-Blanchet, fundador de Publicis, decía que la publicidad puede vender un mal producto sólo una vez. Hoy en día, cuando la mayor parte de los consumidores se informan sobre el producto a través de sus teléfonos en el mismo punto de venta, es imposible vender un mal producto por muy buena que sea la comunicación», cuenta Mediavilla. En efecto, el valor monetario de las marcas es indiscutible. Millward Brown estima que representan, de media, el 30% del valor total de las principales compañías estadounidenses. Las marcas, en una economía de libre mercado, estimulan la competencia, lo que a su vez exige mejores productos y precios más bajos.

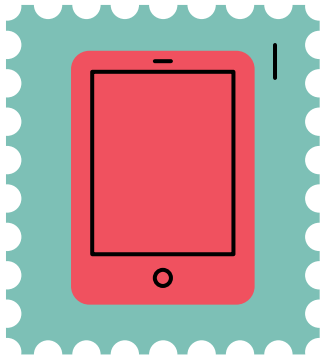
MARCAS 3.0

Las marcas, además, están sometidas al escrutinio público del *like*; desnudas frente al vertiginoso mundo de los 140 caracteres. Internet es el ojo que todo lo ve. Y que todo lo denuncia. «El desarrollo de internet ha logrado que se acabara esa desconexión entre marca y producto que antes existía. Que más del 80% de las personas miren *reviews* antes de decidirse a comprar un producto demuestra que, hoy en día, no se puede engañar a nadie. Es imposible vender un mal producto por muy buena que sea su comunicación», insiste Mediavilla.

David Lacasa, por su parte, cree que se le da demasiada importancia a que la marca converse con los ciudadanos a través de las redes sociales: «El hecho de que tengas un canal o una red social no revierte tanto, no es determinante. No deja de ser una manera más de desarrollar unas relaciones públicas». Y da en la tecla: «Lo importante no es tanto eso como escuchar. Estar más pendiente de cuáles son las necesidades del consumidor. Muchas empresas están metidas en un despacho, elaborando sus informes, sus estudios internos, pero no están en la calle, en contacto con la realidad, con la gente».

Holemans acude de nuevo a la política como símil: «Asistimos a un momento en el que hay una brecha generacional bastante importante. El Partido Popular o el Brexit en Reino Unido ganaron gracias al voto de las generaciones mayores de 50 años, que tienen modelos ideológicos tradicionales, una determinada moral y una ética de hacer las cosas. Los escándalos políticos indignan más a la gente joven, mientras que buena parte de la gente adulta lo siente como un mal inevitable. Pues bien, lo mismo ocurre con los consumidores: son las generaciones de jóvenes quienes están exigiendo a las marcas un nivel ético mucho mayor».

«Asimismo –continúa– hay una nueva generación de empresarios que tienen interiorizado que si su proyecto no aporta algo a la sociedad, no tiene ningún valor. Elon Musk, de Tesla, es un buen ejemplo. Un tipo realmente pionero, que emplea la tecnología pensando en hacer un mundo mejor, con productos ecológicos, más baratos y



*David Lacasa:
«Cada vez más, estamos
buscando marcas alineadas
con la manera en la que
entendemos el mundo»*

menos contaminantes». Pero no se trata de filantropía, sino de una nueva cultura empresarial. «[Musk] ya ha ganado muchísimo dinero, y su próxima ambición es colonizar Marte. Me parece justo que un tipo se haga rico si es capaz de crear algo. Los emprendedores preocupados por inventar algo que antes no existía siempre hacen progresar a la humanidad. También Edison fue millonario. Y muy justamente».

Confucio nos decía que asumir nuestro deber es importante si se canaliza un hacer. Todos somos eslabones de la cadena. Las marcas, con sus luces y sus sombras, también. Se configura así un movimiento al que se pertenece, un movimiento que se construye, un movimiento en el que, por encima de cualquier otra cosa, se cree. [__](#)





IÑAKI ORTEGA

«Los emprendedores de hoy son más éticos que los de hace diez años»

Iñaki Ortega (Bilbao, 1972) es doctor en Economía y director de Deusto Business School en Madrid. Ha ejercido además en política y ha fundado y dirigido varias empresas. Pero, ante todo, se define como emprendedor. No en vano, es una de las referencias en Iberoamérica y el diario Expansión lo ha incluido entre los 50 mayores expertos en transformación digital en España. Conversamos sobre la fuerza de los nuevos talentos y su capacidad para transformar las reglas del juego.

Por Luis Meyer

entrevista...

Llevas muchos años impartiendo emprendimiento. ¿Qué les preguntabas antes a tus alumnos y qué les preguntas hoy?

Hace diez años, en su primera clase, les decía: ¿Conocéis a un emprendedor? Generalmente, mis alumnos sudamericanos levantaban la mano. Ellos ya habían conocido unas cuantas crisis, muchos habían tenido que emprender por necesidad. Los españoles, ninguno. Ahora, la pregunta es: «Los emprendedores están reinventando el capitalismo: ¿en qué sectores?». Las respuestas son masivas e inmediatas: Airbnb, Uber... Sale mucho más fácil. Hemos pasado de tener que explicar qué es un emprendedor a, simplemente, recordar que los emprendedores de ahora son los actores protagonistas del momento.

¿No lo eran hace diez años?

«La tecnología es lo que está permitiendo a los jóvenes reinventar el capitalismo»

No. Antes –y hablo siempre de un emprendedor de oportunidad, de la economía de la innovación–, primero estudiaba, luego adquiría experiencia y montaba algo ya con treinta y pico años. Los de hoy ya están emprendiendo con veinticuatro. La precocidad hoy es un elemento a destacar, tiene que ver con el momento: ahora es posible la inmediatez. Hace diez años, la figura del emprendedor era lejana. La gente veía referencias como Steve Jobs. Hoy están mucho más cerca. La gente que monta Wallapop o Vivalia son tipos como tú.

Las tecnologías permiten esa inmediatez.

Absolutamente. No se entiende el momento actual de empoderamiento del mundo emprendedor sin la tecnología. Es una de las claves de este momento. La tecnología ha conseguido que vivamos un momento económico que supera lo económico, que capilariza a la sociedad. Es el empoderamiento de la juventud. Por primera vez en la historia, cualquier joven tiene las herramientas para cambiar el mundo, da igual dónde esté o dónde haya nacido. A lo largo de la historia, la juventud se ha valido de las revoluciones para el cambio, pero tenía que ser en un momento determinado, siempre apoyados por unas élites que la utilizaban. Hoy, gracias a la tecnología, el cambio se puede lograr en cualquier momento, por cualquier persona. Y ese empoderamiento tiene un vehículo, que es el emprendimiento. Nunca antes había pasado en la historia.

¿Qué aporta exactamente la tecnología a una revolución?

Te permite hacer las cosas rápido, escalarlas, saltar las barreras de entrada a un mercado. Antes era imposible entrar en las telecomunicaciones, la banca o la energía. Por ejemplo, el caso de WhatsApp: un ucraniano que emigra a California y monta el sistema de mensajería más importante del mundo actual. Que te permite hablar instantáneamente con personas de los cinco continentes. Ya no hay barreras de entrada. Y eso lo ha permitido la tecnología. Los jóvenes, además, dominan un lenguaje que no dominan sus mayores: 3D, *cloud*, *big data*, Snapchat, programación, código... Quien sabe de eso es la generación más joven. Y eso es una gran noticia.

¿Por qué?

Porque eso les deja reinventar el capitalismo. Y, o lo reinventan, o revienta. El modelo productivo debe cambiar porque cambian las costumbres. Antes estaba basado en un capitalismo muy a la americana, y también muy a la española. Nuestro desarrollismo de los 70 y los 80 se basaba en tener casa, coche, veranear... Era la base de la economía, en el sentido de que era la base para tener todo eso. Y si te esforzabas, lo tenías. Causa-efecto. Y ese paradigma revienta: de pronto, el esfuerzo no siempre es suficiente. Y no hay recursos para todos. Y como guinda, la crisis llega y pone patas arriba todo eso. Y especialmente los jóvenes de veintitantos, los *millennials*, empiezan a migrar hacia otra forma de ser y de comportarse. Pasan del «querer tener» al «querer usar». Y esa es, en definitiva, la economía colaborativa. Y eso cambia el modelo productivo.

Entonces, ¿es un cambio coyuntural, movido por la necesidad de un estado de crisis?

En parte, sí, y eso no es malo. Pero no es todo. También entra otro vector muy importante, que es la disrupción tecnológica.

Y el mercado tradicional ¿permite que esa disrupción se dé al ritmo que debería?

Yo creo que el cambio se está dando mucho más rápido de lo que nos damos cuenta, porque ahora estamos en el ojo del huracán. Es un tornado en el que, a menos que te choque un objeto, no sabes realmente lo que está pasando

fuera. En la lista de las empresas más importantes de *Forbes*, ahora ocupan los chinos los primeros puestos. En las escuelas de negocio, ya no impera el eje atlántico, ahora es el eje pacífico. Y en solo cinco años.

Pero el modelo tradicional parece empeñado en poner palos en las ruedas a empresas como Airbnb o Uber.

Estamos en un momento en el que confluyen lo que no acaba de morir y lo que no acaba de nacer. Eso ha pasado en crisis anteriores. Estamos en lo que yo llamo «el cuarto de hora». El *establishment* se revuelve frente a lo que viene. En Deusto Business School nos referimos a «los insurgentes contra los incumbentes». Los que ya están desde antes no quieren perder el *statu quo*. Y los insurgentes les meten presión. Hacer *lobby* entre las empresas de turismo para que no se permitan los apartamentos turísticos es estéril, por ejemplo. O prohibir Uber. El otro día lo decía el presidente de la Comisión Nacional del Mercado y la Competencia [CNMC]: «Es como querer tapar el sol con el dedo pulgar. Tal vez lo gres que no te ciegue temporalmente, pero el sol sigue ahí».

Hablamos de un cambio económico generacional movido por la tecnología. ¿También por los valores?

El emprendedor de hoy no solo es nativo en tecnología. También en un nuevo mundo de valores. No hay que decirle nada. Lo tiene clarísimo.

¿Es más ético el emprendedor joven de hoy que el de hace tres lustros?

Rotundamente, sí. El emprendedor de antes venía de una empresa en la que sabía que si progresaba, ascendía. Y no veía lo que se quedaba por el camino. No adquiría esa conciencia, vivía en la protección de su empresa. Y vivía para trabajar. El de hoy, trabaja para vivir. Esta generación ha sufrido una crisis, mientras sus hermanos mayores solo sabían que si trabajaban, subían. Por eso los de hoy han visto lo que pasa ahí fuera realmente. Y no quieren que vuelva a sucederles, ni a ellos ni a nadie. Añade que el ocio, no en sentido peyorativo, sino la vida fuera de una oficina, es ahora más accesible. Ahí están los contratos no por horas sino por proyectos, las jornadas flexibles, el teletrabajo... Son cosas que se van instalando, porque está cambiando la mentalidad.

¿Eso significa que las generaciones anteriores carecían de valores?

No, pero te pongo un ejemplo: para los emprendedores jóvenes, la diversidad es consustancial; no se lo plantean. Los



«Valores como la diversidad son consustanciales a cualquier 'millennial' que quiere montar una empresa»

que tenemos cierta edad defendemos la diversidad, queremos ser inclusivos, pero lo forzamos, porque venimos de otra cultura. Para ellos, el mundo es más global, más pequeño, han tenido más oportunidades de viajar, de conocer otras formas de pensar, también por las redes sociales. Hablamos de una generación que el primer presidente de Estados Unidos que ha conocido, teniendo uso de razón, es negro. Eso es un avance magnífico, en un país que hace no tanto discriminaba a las personas de color incluso a la hora de subir a un autobús. Que su presidente sea hijo de un nigeriano es, sin duda, un cambio. Pero esta generación ha crecido con eso, por eso para ellos no es un cambio: es lo normal. También que haya derechos civiles como el matrimonio homosexual. Es un logro para nosotros, un cambio cultural. Pero, para las nuevas generaciones, es lo que tiene que ser, no lo conciben de otra manera. Por eso los emprendedores de hoy trasladan esos valores a sus empresas como algo natural.

Da la impresión de que las empresas tradicionales, dirigidas por gente más experimentada, tienen que aprender mucho de los nuevos emprendedores.

Lo decía el economista Clayton Christensen durante sus clases en Harvard: «Las empresas diseñadas para triunfar en el siglo XX están abocadas a fracasar en el siglo XXI»... A no ser que adopten



la mentalidad de las *startups*. Es decir: de los nuevos emprendedores, la nueva generación y los nuevos valores.

Por tanto, joven emprendedor ya no es lo mismo que emprendedor joven. Es casi una marca, una definición en sí misma.

Esto no es el típico canto a la juventud de siempre. Los de más edad podemos intentar ser como los jóvenes emprendedores, pero son ellos quienes ejemplifican los nuevos valores. Ya no son las generaciones posteriores las que enseñamos a las venideras. Es al revés. Ya no es el canto poético a la belleza de la juventud, a lo efímero. No. La juventud, ahora más que nunca, es el poder en este cambio.

¿Esto se refleja también en los valores de las nuevas marcas que surgen?

Absolutamente. Con las nuevas tecnologías, con las redes sociales, con la capacidad infinita de comunicación que tenemos ahora, los jóvenes emprendedores tienen asumido que su control es otro. Cualquier *review* [reseña] de un usuario de Airbnb o de Tripadvisor puede encumbrar o hundir un negocio hotelero. Si una firma de zapatillas explota a sus

trabajadores en un país asiático, el resto del mundo se puede enterar inmediatamente. Por eso los jóvenes están empoderados. Porque tienen las herramientas para cambiar las cosas, para opinar sobre un producto y que los escuchen. Para vigilar y controlar. Ese es el cambio de mentalidad. También el de los jóvenes emprendedores que crean una empresa, una marca, cuando aplican valores. Cuando se empoderan los de abajo, o sea, los jóvenes, los de arriba son mejores.

¿Hay entonces un efecto arrastre por parte de la generación actual respecto a la anterior en cuanto a valores, a ética?

Puede ser por convicción, por oportunidad o por necesidad, pero efectivamente, así está siendo. Lo importante es que vamos hacia marcas nuevas más éticas y marcas tradicionales que se vuelven más éticas. Que asumen como propio el cuidado del medio ambiente, la sostenibilidad, la defensa de los derechos humanos, la modernización de la sociedad... Lo que importa es la consecuencia de todo esto: vamos a un mundo mejor. —



LA TRANSFORMACIÓN ESTÁ EN MARCHA

tribuna_

El Acuerdo de París se marcó como objetivo mantener el aumento de la temperatura media mundial por debajo de dos grados para 2030. Pero no lograremos asumir el reto como propio sin otra mentalidad política.

Por Mar Asunción

El acuerdo climático de París supuso un paso importante de colaboración en la lucha contra el cambio climático, ya que lanzó una señal a la sociedad, a los inversores y a las empresas, de que la transición energética ya está en marcha, y que todos debemos remar a favor. Mientras antes la lucha contra el cambio climático se percibía por muchos gobiernos y empresas como una molestia que intentar evitar, ahora es reconocida como una transformación imparable que genera esperanza y oportunidades. Es una responsabilidad compartida, y quien se quede fuera y reme a contracorriente verá afectada su reputación.

Lo importante del Acuerdo de París es este mensaje, y no tanto lo que está escrito en el texto, que por otra parte carece de concreción y de garantías suficientes para conseguir el objetivo que persigue de «mantener el aumento de la temperatura media mundial muy por debajo de dos grados y proseguir los esfuerzos para que no supere uno y medio respecto a las temperaturas preindustriales». Este objetivo es importante ya que da esperanza a los países y comunidades más vulnerables frente las amenazas del cambio climático, para los cuales un aumento de dos grados supone impactos catastróficos; incluso podrían llegar a desaparecer del mapa por el aumento del nivel del mar. Pero el texto no contempla una meta cuantitativa de reducción de emisiones necesaria para ello, ni plazos claros mencionándose tan solo que las emisiones deben «alcanzar su punto máximo tan pronto como sea posible» y que en la segunda mitad del siglo se deberán «alcanzar un equilibrio entre las emisiones y las absorciones por sumideros».

La falta de concreción se manifiesta en lo relativo a la financiación que recibirán los países en desarrollo para poder adaptarse a los impactos presentes y futuros del cambio climático y para optar por un modelo de desarrollo bajo en carbono, estableciendo una base de 100.000 millones de dólares anuales a partir de 2020, que será también revisable para incrementar la ambición antes de 2025. Sin embargo, no indica la hoja de ruta sobre la procedencia de estos fondos, ni señala el criterio de adición para evitar una doble contabilidad con la ayuda al desarrollo ya existente.

España estampó la firma en el Acuerdo de París el pasado 22 de abril de 2016. Sin embargo, para que el objetivo de dicho acuerdo se transforme en realidad, es necesario mucho más que una firma. Falta que las evidencias científicas de la realidad que supone el cambio climático y

las medidas necesarias para frenarlo impregnen todas las políticas, de forma que el núcleo central de todas ellas sea tanto la reducción de las emisiones como la adaptación a los impactos que se producen. También es clave la coordinación y la coherencia, tanto entre los distintos ministerios como entre el Gobierno central y las Administraciones autonómicas y municipales.

«Quien se quede fuera y reme a contracorriente verá afectada su reputación»



El papel que juegue el Gobierno en la lucha contra el cambio climático y en la transición energética será clave, ya que decidirá el rumbo y el ritmo hacia el que se encaminará nuestro país. Tendrá que elegir si apuntalar un sistema que ha demostrado su insostenibilidad y acabará cayendo de todas formas, arrastrando con ello a muchas personas, o si facilitar una transición ordenada hacia un modelo de desarrollo eficiente, renovable y justo que defienda el interés de las personas y de las generaciones futuras, por encima de los intereses vinculados a las energías fósiles. [_](#)

Más información



Mar Asunción
es responsable de Clima
y Energía de WWF.



ASÍ ES EL NUEVO CONSUMIDOR

A pesar de todas sus incertidumbres vitales, de una forma silenciosa, los jóvenes se están convirtiendo en unos poderosos prescriptores. Deben asumir que son parte de la esperanza para cambiar el desaguizado social, ético y laboral. Y deben lograrlo a partir de sus propias señas de identidad.

Por Miguel Ángel García Vega

El ciudadano moderno lleva siempre consigo una cinta métrica. Todo lo mide, todo lo clasifica. Como si solo existiera aquello que se puede nombrar. En los últimos años, los economistas y sociólogos se han dedicado a etiquetar a los distintos grupos de jóvenes que definen nuestro tiempo. Con el argumento, fallido, de que, al encerrarlos en el tiempo y el espacio, entenderlos resultaría más fácil. A la búsqueda de los comienzos han llegado hasta la *Generación Z*. Los más jóvenes entre los jóvenes. Los chicos nacidos entre 1994 y 2010. Casi el 26% de la población mundial. Un grupo demográfico que llega al mundo bajo la densa sombra del declive económico, una profunda desigualdad y unas expectativas laborales tan oscuras como la antracita. ¿Quién lo duda? Resulta difícil hoy en día ser uno de estos chavales. En Estados Unidos, el Centro para la Prevención y el Control de las Enfermedades revela que el 17% de los chicos que estudian en la *high school* (equivalente al instituto en España) ha pensado en suicidarse. Esa fragilidad se sostiene, al menos en parte, sobre la percepción de que su presente y su futuro serán mucho más duros y difíciles que el de sus padres.

Javier, 17 años, siente que el mañana llega con incertidumbre. Se ha examinado de Selectividad (en la última convocatoria que se celebrará en España, antes de que desaparezca este examen de acceso a la universidad) y el próximo año estudiará Derecho en la Universidad de Alcalá (Madrid). Para llegar hasta aquí, ha planteado sus cuentas y su lógica. «Leyes y Medicina son las carreras con más po-

sibilidades para encontrar trabajo, y en su día opté por las letras porque se me dan mejor. Aunque sé que tampoco es garantía de nada», argumenta.

A partir del desencanto y la ansiedad, su relación con lo económico tiene que ser, por fuerza, distinta a la de generaciones precedentes. El periódico británico *The Guardian* relata que solo el 6% de estos jóvenes confía en que las multinacionales obren de manera correcta, frente al 60% de los adultos. Y cuando se les pregunta qué acude a su mente cuando piensan en grandes corporaciones, por lo general surgen palabras como egoísmo, engaño, codicia, arrogancia, explotación y enriquecimiento injusto. El mérito y el esfuerzo personal se convierten en conceptos difusos. Tal vez porque estos adolescentes buscan una voz propia ajena a la dictadura de la posesión. O quizá, simplemente, porque ninguna generación es igual a la anterior. ¿Cómo reprocharles entonces que intenten hallar su lugar en el mundo desde muy pronto? Un artículo de la *Harvard Business Review* sostiene que el 70% de los adolescentes americanos de la *Generación Z* están autoem-

pleados. Pongamos por caso, venden artículos en eBay o dan clases particulares, ya sea de matemáticas o de piano.

Pero, a pesar de todas sus incertidumbres vitales, de una forma silenciosa, se están convirtiendo en unos poderosos prescriptores. Ellos serán «los próximos grandes *disruptores* del comercio minorista», avanza la publicación especializada *Women's Wear Daily*. No en vano, Lucie Greene –responsable mundial de la consultora Innovation Group– los llama «*millennials* con esteroides».

Pues bien, estos jóvenes deben asumir que son parte de la esperanza para cambiar el desguisado social, ético y laboral que se han encontrado, entre otros, los *millennials*. Y deben lograrlo a partir de sus propias señas de identidad. «Son chicos permanentemente conectados y sus hábitos de vida están muy relacionados con la movilidad», reflexiona Gustavo Núñez, director general de Nielsen Iberia. «También cambia su relación con la propiedad. Prefieren disfrutar de las cosas antes que tenerlas y son una mina para la economía colaborativa».

Muchas de estas vidas suceden frente a la soledad de la pantalla del ordenador o del teléfono inteligente, porque la tecnología lo inunda todo. Sin embargo, son más complejos y más comprometidos que todo eso. Un trabajo (*Sostenibilidad global*) de Nielsen relata que casi tres de cada cuatro jóvenes menores de 20 años estarían dispuestos a pagar más por un producto de una marca socialmente responsable. Sin duda, la alborada de un tiempo y de un consumidor nuevo. Otro informe, este de Forética, fechado en 2014, ilumina esa misma línea del horizonte. Un 44% de los consumidores encuestados advierte que dejó de adquirir alguna marca por sus malas prácticas sociales. Porque «el nuevo consumidor ha pasado de ser un agente pasivo, ajeno a los problemas globales, marquista y consumista, a otro conectado con el mundo todos los días del año durante todas sus horas y minutos. Una persona que se muestra preocupada por su entorno a la vez que es lista, digital y exigente», describe Ángel Bonet, experto en innovación y socio de Minsait, firma que agrupa los negocios digitales de Indra. Palabras que llevan a otras. Por eso Sofia Medem, responsable de Área de Cliente de EY, intuye una «generación más comprometida con la sociedad, los problemas de salud, el medioambiente y la alimentación».

Unos chicos que crecen en un tiempo donde el dinero y el tiempo exhiben una relación única en la historia. Hace solo unos pocos años, cualquier firma del índice Fortune 500 conseguía, de media, sus primeros 1.000 millones de dólares en 20 años. Hoy, las nuevas empresas disruptivas (Uber, Oculus, Tesla, Snapchat, WhatsApp) tardan menos de cinco. Estas compañías son hijas del cambio y de la desconfianza. «Este nuevo cliente es solidario, crítico y no permite ni engaños ni un mal servicio», afirma Ángel Bonet.

A partir de ahí, construye su ser: pondera más valores como la empatía, la innovación y la valentía de las marcas; es impaciente, escoge entre varios canales, aprecia la calidad, el valor real de lo que compra y es promiscuo, es decir, cambia de marca de forma reflexi-

3 de cada 4 jóvenes pagarían más por un producto de una marca socialmente responsable



va. Pero también es «leal a las enseñanzas cuando están alineadas con sus creencias y valores», relata Jason Dorsey, experto del Center for Generational Kinetics.

Y sus exigencias ya han empezado a cristalizar. Hoy, podemos hablar de un ciudadano más empoderado, informado e inteligente. Pero también más sensato, en tanto en cuanto asume que, cuando compra barato, adquiere productos fabricados en condiciones ambientales o sociales menos responsables. Este razonamiento previo a la hora de escoger qué y cómo comprar es fruto de una mayor consciencia.

Las nuevas tendencias de consumo y las preocupaciones de los jóvenes son mensajes en una botella que pocas empresas están sabiendo captar y entender. Quizá porque no escuchan en los lugares adecuados. En las redes sociales ya no hablan (como hicieran los *millennials*) a través de Facebook o, al menos, no tanto, sino que prefieren, por ejemplo, Snapchat. Una plataforma que borra los mensajes a los pocos segundos de haberse visto. Además, estos chicos solo quieren escuchar ecos inmediatos y cercanos, como los *youtubers*. Una vía hacia «el conocimiento gratuito que les otorga el poder de pasar de un papel de consumidores a participar en la producción. Son colaboradores y *cocreadores* e incluso diseñan sus propios productos y cuelgan sus tutoriales hazlo-tú-mismo en la Red», explica Luis Ferrándiz, socio responsable de Servicios Digitales de KPMG.

Sin lugar a dudas, enfrentamos un consumidor que vive bajo la luz de un nuevo paradigma de comunicación. Porque «ha crecido con multitud de opciones que le ofrecen desde la posibilidad de aprender de manera autónoma fuera



del ámbito formal (*moocs*, *medialabs*...) a desarrollar su iniciativa emprendedora con modelos de éxito que se han dado a conocer, por ejemplo, en YouTube», apunta Tisca Lara, directora de comunicación de la Escuela de Organización Industrial (EOI). Ya que los adolescentes de estos días no solo quieren comprar cosas. Sino que también desean impregnar los productos con sus voces y convertirse en parte del proceso de creación y diseño. Y en una época donde se imponen los emoticonos y los vídeos de seis segundos de Vine, contar historias que calen se convierte en un reto único. «Les explicamos a nuestros clientes que si no son capaces de comunicar en cinco palabras y con una imagen potente, no llegarán a esta generación», advierte Dan Schawbel, socio responsable de la consultora neoyorkina Millennial Branding.

Algunas empresas se han dado cuenta de este *sorpasso* generacional (solo en Estados Unidos se les calcula un poder de compra de 44.000 millones de dólares) y han buscado una melodía que suena atractiva a oídos de estos chicos. Pensando en ellos, Starbucks ya permite encargar un mojito en sus establecimientos. Desde luego, no tiene alcohol. Como tampoco lo tiene el *frapuccino* de algodón dulce. Pero es una forma inteligente de que alguien que no consume café entre en un establecimiento dedicado, precisamente, a eso. En el fondo, se trata de un camino nuevo para construir puentes entre productos y generaciones que parecerían, en principio, que tuvieran poco que ver entre sí. Y si bien es cierto, como reconoce Gerard Costa, profesor de Esade Business and Law School, que «aún no tenemos una experiencia amplia para ver cómo las marcas se dirigen a ellos, lo lógico es

Solo el 6% confía en que las multinacionales obren de manera correcta, frente al 60% de los adultos



que deseen enseñanzas responsables aunque de un modo distinto al actual».

Habrà que esperar y ver. Hay tiempo. Estos chicos tienen entre seis y veinte años. Durante esa terquedad de minutos en sucesión que llamamos vivir, deberíamos averiguar «si su empeño va más allá de mejorar el mundo con su compra. Veremos si, además, penalizan a las organizaciones que no son totalmente responsables», valora Costa. Porque, entonces, escucharemos otras voces y viviremos en otros ámbitos. —



Los jóvenes nacidos entre 1994 y 2010 representan el 26% de la población mundial.



Ponderan más valores como la empatía, la innovación y la valentía de las marcas.



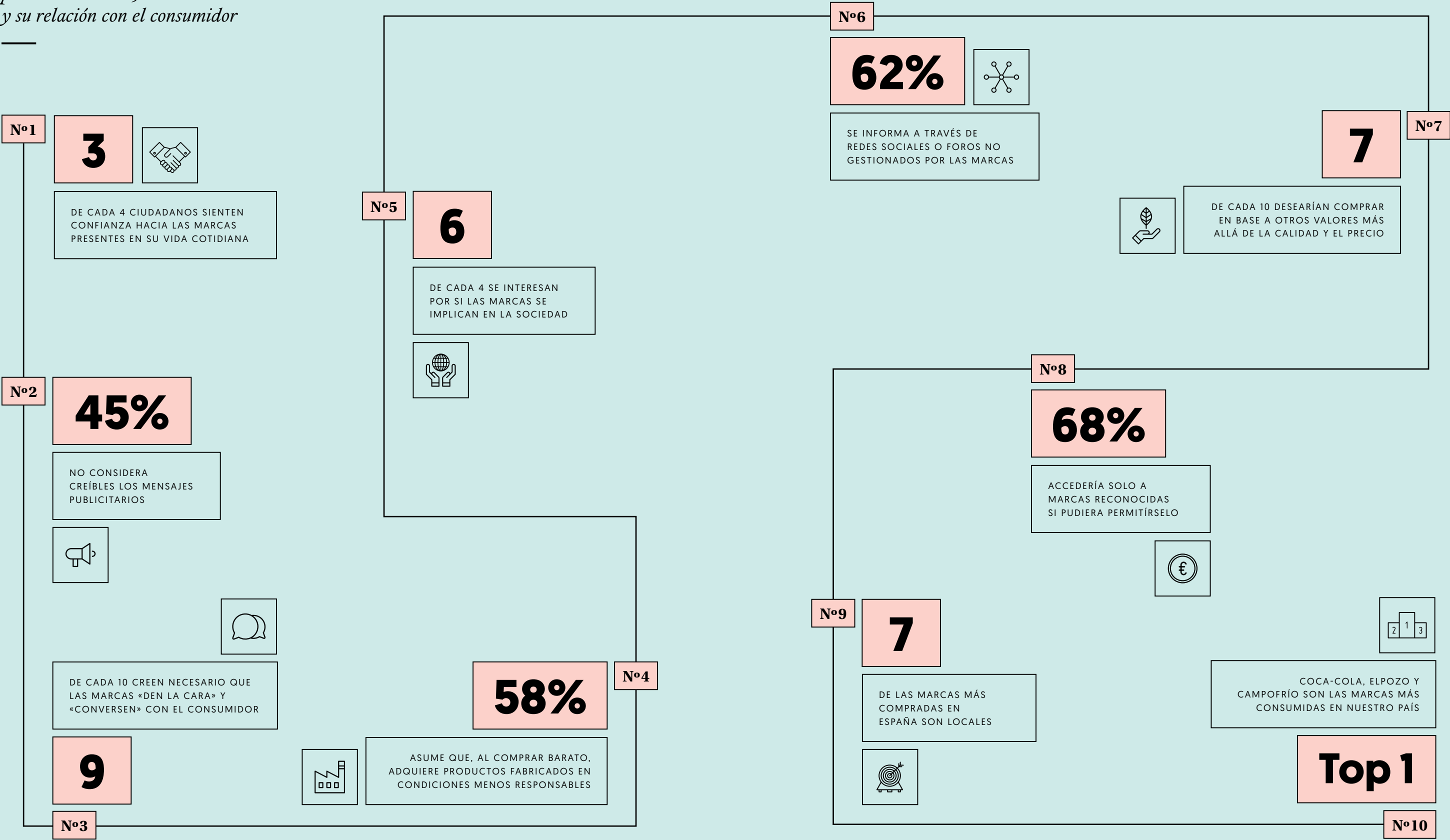
Prefieren disfrutar de las cosas antes que poseerlas y son una mina para la economía colaborativa.



Un 44% de los consumidores dejó de adquirir alguna marca por sus malas prácticas en 2014, según Forética.

10 CLAVES

para entender mejor el valor de las marcas
y su relación con el consumidor



LA ECONOMÍA

desde diferentes prismas

Emilio Ontiveros (Ciudad Real, 1948) es catedrático de Economía de la Empresa en la Universidad Autónoma de Madrid, fundador de Analistas Financieros Internacionales y columnista habitual de El País. Daniel Lacalle (Madrid, 1967) es un economista de referencia entre los postulados liberales, autor de varios libros, asiduo en programas de televisión y articulista en medios como The Wall Street Journal o El Mundo. Ambos expertos nos dan, en unos cuantos trazos, sus respectivas visiones sobre la economía actual.

¿Fin o consecuencia: qué es ganar dinero?

EMILIO ONTIVEROS: Es una consecuencia pero, sobre todo, un medio, porque, cuando se habla de ganar dinero, de obtener beneficios en el mundo empresarial, ganar dinero es la condición necesaria (pero no suficiente) para sobrevivir. En el mundo personal, lejos de convertirse en un fin, es igualmente un medio y el resultado de hacer bien las cosas.

DANIEL LACALLE: Ganar dinero es la consecuencia de que la actividad no solamente sea productiva y competitiva, sino que sea rentable. Es la demostración de que es sostenible. Si tiene unos costes inasumibles se convierte a medio plazo en insostenible y desaparece.

¿Es caro ser sostenible?

EMILIO ONTIVEROS: Es caro introducir la cultura de la sostenibilidad, pero es barato a medio y largo plazo garantizarla. Aparentemente, puede ser caro, sobre todo cuando hemos mantenido un sistema económico que no ha incorporado como requisito básico la sostenibilidad. Hemos esperado a demasiado tarde. Lo caro, lo suicida, es no ser sostenible.

DANIEL LACALLE: No. Es una cuestión de lógica, el valor añadido de un producto o de una actividad, de manera que sean más respetuosos con el medio ambiente, más eficientes y competitivos. La sostenibilidad es hacer que la actividad laboral se lleve a cabo de una manera saludable, y todo eso, al final, es rentable. Otra cosa es la imposición de barreras no

finalistas, de multas por verter más emisiones sin buscar la solución a eso. Es meramente recaudatorio.



DL

«No hay austeridad, sino moderación presupuestaria»

La economía colaborativa desacraliza conceptos como la propiedad o el precio. ¿En qué medida está cambiando el sistema de producción y consumo?

EMILIO ONTIVEROS: Su alcance todavía es muy limitado. Pero es verdad que está insinuando mecanismos de contestación al sistema económico basado en el mercado. Una de las principales consecuencias es que permite un uso más eficiente de los recursos. La economía colaborativa vuelve a situar al consumidor en primer plano y permite la eliminación o la reducción del número de intermediarios. Trata de hacer de la necesidad virtud. En un contexto de crisis, la virtud es esa mayor tendencia a ejercer la solidaridad en un plano puramente económico.



EO

«La sostenibilidad es cara de entrada, pero barata a medio y largo plazo»

DANIEL LACALLE: No hay ningún liberal que esté en contra de la economía colaborativa, donde los agentes privados encuentran una solución más eficiente y adecuada a sus necesidades que la que le ofrece el sistema reglado. Los que salen perjudicados de la economía colaborativa no son ni las grandes multinacionales, que se adaptan, ni las pymes: es el Estado vía impuestos. ¿Por qué están los Estados contra Uber o contra Airbnb? Porque hay un efecto impositivo evidente. Los gobiernos reciben una enorme cantidad de ingresos fiscales que no se generan en la economía colaborativa.

Las políticas de la Troika, ¿han desvirtuado el concepto de «austeridad»?

EMILIO ONTIVEROS: Totalmente. Lo han desvirtuado porque, lejos de esa virtud referida a las acciones que se adecuan al uso eficiente de los recursos, la austeridad, en un contexto recesivo, ha obligado a ajustes de partidas de inversión necesarias para permitir, precisamente, comportamientos más austeros en el futuro. Ha sido contradictorio. Distante del principio de racionalidad económica. Ha respondido a aquella moralina de la letra con sangre entra propia de los malos maestros.

DANIEL LACALLE: La austeridad es no gastar más de lo que ingresamos. Pero lo que ha habido es moderación presupuestaria. Si tú aumentas el gasto público en 49% aprovechándote de un enorme endeudamiento y burbuja, no hay política de austeridad que pare el pinchazo. ¿Cómo se mitiga el problema de Grecia, que antes de entrar en el euro tenía una media anual de déficit del 7%? Nos olvidamos, como sociedad civil, de que una buena parte del despilfarro es culpa nuestra. Los gobiernos tienen un incentivo en mantener las burbujas porque tienen un efecto recaudatorio. Y consideran que el mal que se genera es menor.



EO

«La excesiva desigualdad no favorece el crecimiento estable»

El crecimiento de la desigualdad en los países desarrollados es la primera de las diez grandes tendencias apuntadas en el último Foro de Davos. ¿Puede la empresa permanecer ajena a la desigualdad social?

EMILIO ONTIVEROS: No, y por una razón principal: la excesiva desigualdad no favorece el crecimiento estable a medio y largo plazo. Genera tensiones sociales que no favorecen la identificación de los trabajadores con los propósitos de la empresa. Y es el en el seno de las empresas donde se inicia el aumento de la desigualdad. Uno de los factores más importantes del aumento de desigualdad en la distribución de la renta es la que se da en las rentas salariales dentro de las empresas. Llevan razón quienes destacan que en el propio interés de la empresa está reducir la desigualdad.



DL

«Lo único que sale perjudicado con la economía colaborativa es la recaudación del Estado»

DANIEL LACALLE: El problema es que se está negando el ciclo económico, la responsabilidad no está en el sector privado. La razón por la que todo esto choca con la dogmática de los keynesianos es que lo niegan y le conceden la magia de evitarlo y generar igualdad al Estado. Yo abogo por la igualdad, pero de oportunidades, y desde abajo. El drama no es que un directivo gane demasiado. Es que otros ganen demasiado poco. Atacar a los ricos es el error. Hay que dar igualdad de oportunidades a todos para que prospere el que se lo gane. —



EL RELATO PUBLICITARIO *del siglo XXI*

Se cuenta que el primer reclamo publicitario de la Historia apareció en un papiro egipcio, que el primer anuncio impreso se vio en Inglaterra en 1472 y que Estados Unidos alzó la primera valla publicitaria en 1835. Pero, con independencia de los hitos marcados en el calendario, el mayor giro de la publicidad es el que se ha dado en el último siglo, marcado por la eclosión digital. Ethic y Marcas con Valores reúnen a un grupo de expertos para analizar la evolución histórica de esta disciplina y debatir sobre los profundos cambios que está experimentando.

Por Laura Zamarriego

«Hoy te cruzarás con más de 3.000 mensajes publicitarios. Que tengas un buen día». Con este saludo, estampado en algunas marquesinas de autobuses en Madrid, el artista callejero 'Neko' advertía, allá por 2009, sobre la irrupción publicitaria que nos rodea. Coronación de edificios, fachadas, vallas de obras, mobiliario urbano, cabinas telefónicas, vehículos de transporte público, estaciones de metro... «Hacemos mucho ruido y el consumidor se ha vuelto invulnerable y se protege. De esos 3.000 impactos publicitarios, ninguno de nosotros se acuerda de más de dos anuncios. Eso es señal de que estamos en una época de mediocridad publicitaria», dice contundentemente Félix Muñoz, consultor de marketing y comunicación y profesor en el IE. «La publicidad, cuando se hace bien, sigue siendo el arma más potente. Pero hoy en día, de mil cosas, te encuentras una buena».

Pero, entonces, ¿vivimos un momento de oportunidad o de necesidad? Muñoz no lo duda: «De absoluta oportunidad. Hasta hace diez años, crear una marca era accesible a muy pocas compañías. La oportunidad es que, sin usar las herramientas de antes, hoy se construyen marcas. Eso sí, no hay una marca que se sostenga con un producto malo». «Zara, por ejemplo, ha gestionado modelos de comportamiento, gestión de productos e inversión en euros. Se gasta una millonada en comunicación, pero no hace publicidad porque no ve que sea la herramienta necesaria. Entonces, traslada el lenguaje a otros sitios», coincide Juan Benavides, profesor de la Universidad Complutense de Madrid.

«Cuando la publicidad se quedaba donde estaba, esto es, en lo comercial, todo iba bien. Pero la publicidad hoy no está solo ahí. Su lenguaje también le es útil a la política o la economía. El discurso del Brexit, sin ir más lejos, ha sido pura publicidad», continúa Benavides, para quien se corre el peligro de que, «al final, detrás del valor, no haya nada, solo lenguaje».

El valor de la marca siempre ha estado ahí. Antes, eran valores tangibles relacionados con los atributos: detrás del valor, estaba el producto. «Pero ahora hemos pasado del atributo funcional (me aporta) al atributo emocional (me gusta) y al atributo reputacional (me fío)», explica Marta González-Moro, CEO de 21gramos. «Hoy, las marcas están gestionando conocimiento», añade Benavides. «La publicidad es una herramienta, pero ha aportado una nueva racionalidad».

«Es cierto que la publicidad se ha metido en lo político, en lo social, en lo cultural. Es la forma de crear una percepción. Sobre una base (si la hay)», afirma Muñoz, «pero la publicidad es mucho más estricta, rigurosa. Es un contrato, serio, ético. Cualquier anuncio pasa por unos controles. Lo demás es propaganda», puntualiza. Para Isabel López Triana, socia fundadora de Canvas, se trata de un contrato de confianza que la empresa firma con el cliente: «Es una relación totalmente bidireccional, en un contexto



*Félix Muñoz:
«La marca es demasiado
importante para ser manejada
por los gestores de la marca»*

en el que poner un *tweet* diciendo lo mal que me han tratado aquí crea una prescripción». «La gente ya percibe que tiene poder», asegura la experta, e insiste en que es la falta de coherencia lo que ha hecho que el ciudadano «consciente» desconfíe. «Hay mucha falta de coherencia entre la visión de una compañía, es decir, lo que quieres hacer, con lo que se comunica. Ya sea en un anuncio o en el trato que se da en una tienda. Se han hecho cosas francamente mal y eso se traduce en que, cuando preguntamos a la gente por la calle si cree que las marcas tienen valores, la respuesta sea que no».

Según Benavides, «no se puede decir que el emotivismo moral del siglo XX haya fracasado, pero ponerse en el lugar del otro requiere unos valores más sólidos que no están presentes en la estructura cognitiva publicitaria». Lo cierto es que existe una nueva realidad que está sobreviniendo a la publicidad, aunque ésta dispone de recursos



hace unos años. Hoy, ese consumidor lanza un *tweet* y llega a miles de personas», razón por la que las marcas han pasado de manejar canales separados –«la marca decía a los inversores una cosa, al Gobierno otra, a consumidores otra, etc.»– a usar los mismos, sin distinción. «En definitiva, la marca es demasiado importante para ser manejada por los gestores de la marca», recalca Muñoz.

Ideas. Grandes conceptos. Tener un relato integrado. Es lo que, en opinión de Fuertes, necesitan las grandes compañías. No basta con poner el foco en el modelo de negocio. «El lenguaje publicitario está más vigente que nunca», asevera. «La idea se tiene que sustentar en una convicción», resume López Triana.

Para Benavides, crear ese relato es fácil cuando se trata de vender un producto, pero no cuando se habla de una compañía: «Recuerdo que un directivo de un banco me decía: 'No hablamos de ser éticos porque se da por hecho'.

*Jesús Fuertes:
«El lenguaje publicitario está
más vigente que nunca»*

*Isabel López Triana:
«Es la falta de coherencia
lo que hace que el ciudadano
'consciente' desconfíe»*

para defenderse. Al menos, eso opina Jesús Fuertes, vicepresidente de Estrategia e Innovación de TBWA: «La publicidad es capaz de captar tendencias, masticarlas, deglutirlas e integrarlas. Los valores van calando, lo que pasa es que no les hacemos caso hasta que son factores críticos».

La piedra angular, en palabras de Fuertes, es que hay un desplazamiento de poder. «El consumidor no disocia pero las marcas sí. Antes, los ciudadanos no se consideraban audiencia, pero ahora nadie duda en dirigirse a ellos como *stakeholders*. En el pasado, podías tener un posicionamiento comercial, con una visión puramente de negocio, pero ahora tienes que hacer un acto de contricción para integrar a las personas. Y no es una cuestión de convicción, sino de necesidad».

Félix Muñoz lo suscribe: «El poder de un consumidor quejándose de una desfachatez era absolutamente limitado



*Marta González-Moro:
«En las nuevas reglas del juego conviven,
además de nativos digitales,
nativos responsables»*

*Juan Benavides:
«El reto de las marcas es
construir una narrativa moral
que, a día de hoy, no existe»*

Ser ético es una manera de ser, no hay que decirlo. Es más, por el hecho de decirlo, al consumidor crítico se le levanta la antena, le da motivos para no creer. Tampoco nos olvidemos de que el *storytelling* tiene que durar en el tiempo para tener valor», apunta.

La clave está en el vínculo emocional. «El valor intangible de esa marca no se palpa porque está en la cabeza de los clientes», afirma Muñoz. «No va tanto con el relato como con la fórmula. Tenemos que preguntarnos si ese relato es innovador a la hora de ser contado y si es capaz de mantener el vínculo. Tengamos en cuenta, además, que hay compañías, como Telefónica, que cada día ofrecen un producto nuevo, pero hay otras, como Coca-Cola, que no han cambiado el relato durante un siglo, pero sí la forma de contarlo».

«En las nuevas reglas del juego conviven, además de nativos digitales, nativos responsables», incide Marta González-Moro. «Desde el punto de vista generacional –añade Jesús Fuertes–, esos consumidores pueden ser el *new normal*. Y es tarea de las corporaciones y de la comunicación convertir eso en una ventaja estratégica». Muñoz coincide: «En la medida en que eso sea un *driver* de negocio, lo harán». —



El 'greenwashing' adquiere más gravedad que el pecado de la propaganda porque va más allá de poner el acento solo en los aspectos positivos: induce a tomar decisiones que pueden ser contrarias a la ética del consumidor.

Por José Manuel Velasco

de su cumplimiento», podríamos concluir que la falta de información sobre el impacto ambiental de una organización no actúa como atenuante, sino como agravante.

La responsabilidad del comunicador está tanto del lado de las preguntas como de las respuestas. El alcance de su función incluye indagar sobre los códigos y las prácticas medioambientales de la organización y someter las respuestas que obtenga a los análisis de materialidad e interés para los *stakeholders*. Ha de comportarse como el Pepito Grillo que recuerda cuáles son los comportamientos comprometidos y, en consecuencia, esperados por cada uno de los miembros de la organización.

«El comunicador ha de comportarse como el Pepito Grillo de la organización»



Esta responsabilidad conecta con la dimensión ética de la comunicación. En ella, el *greenwashing* adquiere más gravedad que el pecado de la propaganda porque va más allá de poner el acento solo en los aspectos positivos: induce a tomar decisiones que pueden ser contrarias a la ética del consumidor.

El *greenwashing* puede suponer, además, un grave riesgo reputacional para la organización. En un entorno con déficit de confianza, los consumidores suelen penalizar severamente el engaño. Sus decisiones acerca de dejar de comprar un producto o servicio tienen un efecto directo no solo sobre el reconocimiento de la marca, sino también sobre la cuenta de resultados.

El *greenwashing* deslegitima a quien lo practica. Cuando una organización decide lavar verde su marca, entra en una zona roja de riesgo cuyas consecuencias pueden ser irreparables porque deja al descubierto su negra conciencia. _

Más información



José Manuel Velasco
es presidente de Global Alliance.

El mundo se enfrenta a tres grandes desafíos: el medioambiental, el social (económico y de gobernanza) y el tecnológico. Aunque los tres están interrelacionados, el reto medioambiental ha pasado, tras unos años de debate acerca del alcance del cambio climático (que incluso algunos siguen negando), a un segundo plano ante el avance de la desigualdad, la mayor amenaza a la que se enfrenta el capitalismo, según coinciden varios premios Nobel de Economía (Josep E. Stiglitz y Paul Krugman, entre otros). La tecnología, a su vez, se percibe más como una esperanza de solución a los dos anteriores que como un desafío.

Ello explicaría la menor ‘presión verde’ que soportan las organizaciones, especialmente las empresas. Sin embargo, las apariencias pueden conducir al engaño, porque la amenaza que se deriva de un mal uso de los recursos naturales es colosal tanto en su dimensión económica como social. No son pocos los estudios que anticipan un impacto brutal sobre las economías nacionales, especialmente en aquellos países que están menos preparados para la gestión de catástrofes naturales o que se sitúan en zonas del planeta más sensibles a episodios climatológicos severos.

A la omnipresencia de los asuntos relacionados con la economía del carbono se ha sumado la polución, vista desde la perspectiva de la salud. Una de cada ocho muertes en el mundo está relacionada con la contaminación ambiental, es decir, la mala calidad del aire y del agua provoca ya más fallecimientos que los accidentes de tráfico. Frente a la dimensión global del cambio climático, que lleva a algunas personas a pensar que es un desafío demasiado grande para poder abordarlo desde una perspectiva individual, la polución se mueve en la esfera local. Concierno esencialmente a los gobiernos municipales, que se someten a regulaciones cada vez más exigentes en materia de calidad medioambiental.

La aparente menor presión ecológica ha disparado el riesgo del *greenwashing*. De acuerdo con la definición de Greepeace, *greenwashing* es «el acto de confundir a los consumidores en relación con las prácticas medioambientales de una compañía o los beneficios que tiene para el medio ambiente un producto o servicio». Desde el punto de vista de la comunicación, esta práctica se apoya en informes de sostenibilidad con falta de rigor y, desde el lado del marketing, en etiquetados engañosos.

Ángela Barter, experta sudafricana en estrategias de comunicación sostenible y ponente en el WPRF de Toronto, establece como disculpa ocasional del *greenwashing* «el desconocimiento de los asuntos y leyes medioambientales y una gestión pobre de las relaciones públicas, que conduce a la promoción de falsos o confusos eslóganes medioambientales». No obstante, si aplicásemos a los comunicadores el principio jurídico de que «el desconocimiento de la ley no exime

LÍDERES & MARCAS *personales*

Un líder se define, en buena parte, por su marca personal. ¿Qué simboliza? ¿Qué huella deja en los demás? ¿En qué plataformas se apoya para su proyección pública? Daniel Romero-Abreu, presidente y fundador de Thinking Heads, analiza el perfil de liderazgo de diversas personalidades.

Por Daniel Romero-Abreu



LÍDER GLOBAL

Papa Francisco

Actual papa de la Iglesia Católica

Refleja un nuevo liderazgo transgresor e integrador en una de las instituciones más antiguas del mundo. Transmite valores de humildad, sencillez y cercanía en todos los actos y comunicaciones que realiza. Hace que su visión de modernización de la Iglesia tenga gran impacto y cale a nivel global, independientemente de sus creencias, a través de una plataforma completa de pensamiento y difusión de mensajes (encíclicas, redes sociales, medios, etc). Sabe empatizar hasta con aquéllos que no creen en la institución que representa.



LÍDER EMPRESARIAL

Marta Ortega

Heredera del imperio Inditex

Representa el reto de un nuevo liderazgo que tome el relevo de la dirección empresarial de su padre con nuevas formas de continuar los valores de una gran marca. Un liderazgo personal de una nueva generación siempre basado en valores como la sencillez, la discreción y el trabajo duro que hacen de la empresa que representa un referente como modelo de éxito y gestión empresarial a nivel mundial. Su proyección pública está en construcción, ya que por el momento está bajo el paraguas corporativo y basculado en su imagen.



LÍDER POLÍTICO

Angela Merkel

Canciller alemana

Ha construido su indiscutible liderazgo gracias al impulso de políticas que han mantenido a Alemania fuerte durante la crisis. Su proyección pública se enmarca dentro de la comunicación del Gobierno y se asienta en cualidades como el trabajo duro, la constancia, la seriedad y la tenacidad, pero también en la cercanía y la sencillez. En 2015 fue nombrada 'Persona del Año' por la revista *Time* y 'Mujer más poderosa' por Forbes. Representa en su persona los valores y características con las que se asocia al país y a sus ciudadanos, haciendo inseparables ambas marcas fuera de Alemania.



LÍDER INSPIRACIONAL

Mark Zuckerberg

Fundador y presidente de Facebook

Punta de lanza de una nueva generación de líderes, es el creador de una marca que ha cambiado la forma de comunicarnos y relacionarnos con nuestro entorno, de acercarnos y conectarnos con cualquier persona del mundo. Ha facilitado a la gente una nueva manera de crear y compartir su propia marca personal, opiniones o gustos, revolucionando así también el mundo del marketing y las relaciones de las marcas y sus clientes. Difunde su proyección pública y comunicación a través de su propia plataforma: Facebook.



LÍDER CREADOR DE SU PROPIA MARCA

Risto Mejide

Presentador de televisión, publicista y escritor

Es un líder mediático que ha creado su propia marca personal como caso de éxito, aplicando su experiencia en el mundo publicitario y de comunicación a una proyección televisiva y, posteriormente, transformando ese personaje mediático en un referente de opinión, dando valor y profundidad a su marca personal, y consiguiendo 'agitar' la mente de la gente con cada *tweet*, artículo o libro que publica.



diálogo

Ángel
ALLOZA
&
Kavita
PARMAR

La emprendedora Kavita Parmar, fundadora de la firma de moda sostenible The IOU Project, dialoga sobre el nuevo papel de las marcas con Ángel Alloza, CEO de Corporate Excellence.

Kavita Parmar vino a vivir a España en 2001. Creó dos firmas de moda y la crisis frustró su sueño profesional, pero también le hizo replantearse los paradigmas del mercado. Y la forma de hacer las cosas. Esta emprendedora de origen indio se dio cuenta de que, en el mundo de la moda, las máquinas y la producción en masa le estaban ganando la batalla al artesano. Decidió plantarles cara fundando una empresa, The IOU Project, en la que se vale de las tecnologías y las redes sociales para conectar en todo momento a los compradores con quienes elaboran las prendas desde cualquier parte del mundo. Todas llevan impreso un código QR que registra por qué manos han pasado. La importancia recae en los trabajadores, no en los proveedores ni en los intermediarios. Su mercado es internacional y su blog tiene más de 800.000 visitas. En este diálogo con Ángel Alloza, CEO de Corporate Excellence y experto en intangibles, ambos reflexionan sobre el papel de las marcas en la actualidad... Y en un futuro repleto de cambios.

ÁNGEL ALLOZA: Las marcas tienen cada vez más importancia, pero de una manera muy distinta a la que tenían en el pasado. Antes eran una herramienta de marketing; hoy cumplen el rol de transmitir valores a todos los actores implicados en el proyecto mediante la autenticidad y la transparencia, desde los productores hasta los compradores: todos participan de esa misma coreografía de valores. En este sentido, ¿cómo nació The IOU Project?

KAVITA PARMAR: Efectivamente, las marcas no son, como eran antiguamente, una herramienta para vender un producto. Antes eran un signo de distinción y hoy, con la evolución que estamos viviendo después de la era industrial, el poder pasa a manos del consumidor, que se ha transformado en usuario y crea el producto. Como las realidades de las personas, la marca tiene que transformarse, también en el mundo de la moda. Antes decíamos al consumidor lo que tenía que comprar y cómo tenía que comportarse siguiendo unos patrones. Pero el mundo está cambiando y ahora sabemos que así no se hacía nada constructivo. Llegados a este punto, pensé en qué era lo que yo quería de las marcas como consumidora y en el descontento que experimentaba hacia el sistema como diseñadora. Así nació The IOU Project. Es una marca de futuro, una plataforma de diálogo directo para que el valor resida entre los que crean y los que consumen. En la era industrial, se ha desvirtuado el valor de las cosas, y queríamos darle la vuelta a la situación.

ÁNGEL ALLOZA: Me parece una propuesta de lo más sólida, porque es un concepto de marca avanzado que no habla prácticamente del producto, sino de algo mucho más trascendente: de establecer puentes de diálogo entre puntos de interés. De esta forma, la marca crea una comunidad que va captando a otros miembros de una manera natural, a través de la recomendación. La marca se convierte, en definitiva, en lugar de encuentro. Esa manera tan avanzada de entender

Ángel Alloza:
«La marca se convierte en
lugar de encuentro»



la marca es muy importante en un sector como el de la moda, que, si se caracteriza por algo, es por la innovación. Con la llegada de las nuevas tecnologías, han nacido muchas iniciativas conscientes de que existe otra manera de clasificar a las personas según las actitudes. Antes, los activistas eran personas «en contra de» las marcas. Hoy, muchos defienden un consumo responsable y se identifican con los valores de esas marcas. Hablamos de los *aspirational*s [término con el que se conoce a aquellos consumidores más exigentes], que constituyen un 26% de los consumidores en España. No es un pequeño nicho, es un movimiento global.

KAVITA PARMAR: Y ha surgido con relativa rapidez. Cuando IOU comenzó, España representaba menos del 5% de su mercado y ahora representa casi el 20%. El cambio no viene de la noche a la mañana, pero, si lo miras con retrospectiva, está siendo muy rápido, tanto en el ámbito *online* como en el *offline*. El cambio sustancial es que



este tipo de consumidor, y todo el mercado en general, se ha dado cuenta de que el voto más importante es el de la compra. Por eso muchos prefieren adquirir un producto en una empresa pequeña que en una grande. Otro ejemplo derivado de esta tendencia son las plataformas de *crowdfunding* o micromecenazgo. Gracias a la tecnología, el diálogo es instantáneo a lo largo de todo el planeta. Vivimos el momento más importante de la historia desde el nacimiento de la democracia: todos podemos interiorizar nuestra capacidad de cambiar las cosas y ser activistas.

ÁNGEL ALLOZA: Esa transferencia de poder ha cobrado una importancia clarísima en esta cuarta revolución industrial. Antes, la información era asimétrica y estaba en manos de las grandes organizaciones. Hoy es accesible a todos, de manera que la capacidad de tomar decisiones coherentes con los valores se refleja en una acción inmediata para premiar o castigar a las marcas. Un sistema así lleva a tener ganadores y perdedores. Se acabaron el engaño y la falta de transparencia. Sólo triunfarán aquellas empresas conscientes de que existen para servir a los ciudadanos. Se ha producido un cambio clarísimo en la manera en que éstos utilizan las marcas según sus valores diferenciadores: en el pasado, ser consumidor era un estatus; hoy, es mostrar que eres una persona preocupada por los mismos temas que muchos otros ciudadanos. Esta legitimidad social es la que aporta autenticidad a las marcas; conscientes de ello, los propios gobernantes y reguladores están retirando licencias, dependiendo del buen comportamiento de las empresas. La legitimidad jurídica se completa con la social, lo cual aporta un valor añadido a las marcas.

KAVITA PARMAR: Es una construcción social de toda la comunidad. El valor ya no es sólo financiero, sino que cada vez cobra más importancia lo que tú vas a dar a la comunidad. Marcas como Airbnb o Uber, por ejemplo, se basan en reseñas porque eso añade valor a su trabajo.

Kavita Parmar:
«El dinero tendría que
caducar todos los años»



En este entorno, el intercambio es mucho más democrático. Lo mismo ocurrió cuando la marca de moda GAP cambió su logo hace seis o siete años, y tuvo que volver al antiguo porque los usuarios se quejaban por las redes sociales. Esto significa que los ciudadanos toman parte en los cambios. El crédito social es fundamental. Los usuarios te ponen a prueba cada día, y solo la superas cuando eres auténtico. Ya no existe el blanco y negro, sino una amplia escala de grises, y esa pluralidad se transmite también en las marcas.

ÁNGEL ALLOZA: No todos han entendido el cambio. Las empresas que tienen más de 100 años de historia nacieron en una época en la que la creación de valor se basaba en un esquema distinto. El mundo industrial del que venimos se basaba en la producción en masa y las empresas invertían en enormes fábricas de propiedad vertical. Ahora sabemos que la clave es «el peso de lo tangible frente a lo intangible». Con internet, surge esa transferencia de poder: ya no puedes



diferenciarte por el producto, que es copiable, y pones el foco en tus valores. Esto también conlleva grandes escándalos, debido a la visibilización de la falta de ética. Hoy, como mínimo, la mitad del valor de las empresas está en sus intangibles, que alcanzan el 80% y 90% en sectores donde está muy presente la innovación, como la moda o la tecnología. Ya no se trata de la capacidad de producir y distribuir, sino de una relación de confianza. Para las empresas, eso supone un reto, porque deben «deconstruir». Hacen falta personas que sean capaces de leer el contexto social y responder a las expectativas ciudadanas. Y eso no pasa por hacer fábricas, sino por saber cómo gestionar lo intangible.

KAVITA PARMAR: Esto me lleva a pensar en el amor al trabajo: nos lo quitaron en la era industrial porque premiaban según la cantidad que producías, pero ese enfoque no solo no facilita alcanzar los objetivos empresariales, sino que genera problemas medioambientales y personas frustradas. La división del trabajo y la producción en serie de principios del siglo XX, ideada por Henry Ford, provocó que, al final, los mejores artesanos abandonaran sus puestos de trabajo, porque a cualquier persona que ama lo que hace le importa más la calidad que la cantidad. Las personas que trabajan dentro de tu propia empresa son la base para articular el marketing, especialmente en las grandes compañías: si no salen orgullosas de trabajar, no estás creando marca.

Ángel Alloza:
«Hay métricas que fueron creadas para un mundo que no existe»



Por un lado, existe el capital tangible y, por otro, el coste del trabajo. Antes, era este último el que se recortaba, eliminando puestos de trabajo o empeorando las condiciones del mismo. Ahora, la calidad de la actividad y las personas que la realizan se convierten en tu valor. Si tu gente está feliz, tu empresa va mejor.

ÁNGEL ALLOZA: El reto está precisamente en demostrar que hay métricas que fueron creadas para un mundo que no existe, basadas en la medición puramente financiera. Pero la gente que trabaja en tu marca no es un coste, sino un valor que, además, no es copiable. Ahora, hablamos de la importancia que tiene la confianza, nacida de dentro hacia afuera. Las empresas con más éxito son aquellas cuyos trabajadores comparten la visión de la compañía: es la idea de lograr un sistema de creencias compartidas. En el mundo digital, lo que cuenta es el mensaje que recibes a través de aquéllos en quienes confías, de forma que se ha roto la cadena tradicional de la confianza: los ciudadanos no confían en los poderosos, sino entre ellos.

KAVITA PARMAR: Porque los poderosos no se han comportado como deberían. El poder absoluto es corrupción absoluta. Lo bueno es que el poder se está rompiendo en pequeños pedazos que acaban en manos de mucha gente, que a su vez se une y forma un grupo de confianza.

ÁNGEL ALLOZA: Y todo el mundo puede prescribir o atacar a través de las redes sociales, desde los productores hasta los compradores. Cada mensaje transmitido por los ciudadanos vale más que mil anuncios de televisión.

KAVITA PARMAR: En este sentido, y como experimento, yo aún no he gastado un céntimo en publicidad. No digo que esa publicidad tradicional no tenga valor, pero aun sin ella, IOU está presente en 35 países de todo el mundo. ¿Quién le ha dado ese valor? Los usuarios.

ÁNGEL ALLOZA: Es una comunicación intensa y sofisticada. Las nuevas y poderosas reglas de la



Kavita Parmar:
«¿Cómo puedes ser parte de la sociedad si no haces nada bueno por ella? Es ilógico»



comunicación se desencadenan a partir de conversaciones y creencias compartidas. Los clientes se convierten en embajadores y los colaboradores, en prescriptores.

KAVITA PARMAR: La tragedia de 2013 en la fábrica textil de Bangladesh, donde murieron 1.500 personas, quedó grabada en la retina colectiva. En recuerdo del suceso, en su tercer aniversario, se utilizó diez millones de veces el *hashtag* #whomademyclothes («quién hizo mi ropa»). El término se había lanzado desde IOU, pero los usuarios lo hicieron suyo en esta ocasión, y eso engrandeció el movimiento. No pretendíamos que la iniciativa nos perteneciera, sino compartirla con la comunidad. La clave es la humildad, no ser dueño de nada.

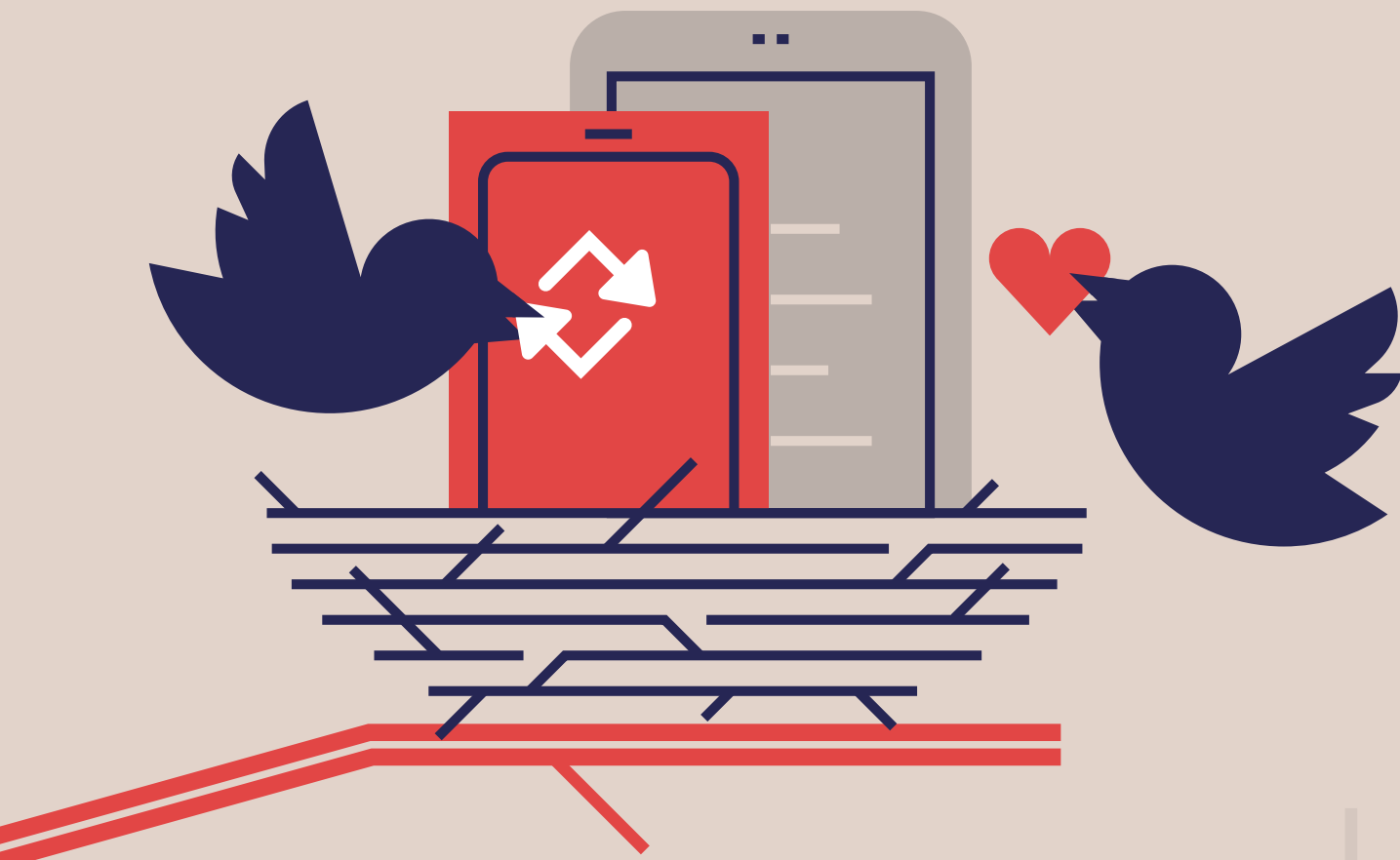
ÁNGEL ALLOZA: Y saber entenderlo, pues no hay valor ni permanencia para las organizaciones que no sepan leer la situación. Hasta ahora, era suficiente con producir, pero eso se acabó. Ejemplos como el tuyo son el reflejo de que saber entender lo que se espera de nosotros es la clave del éxito.

KAVITA PARMAR: Estamos viviendo una era apasionante. No será todo bonito y feliz, y no sé si estamos listos para este cambio. IOU significa «te debo una» [por su lectura fonética en inglés: «I owe you»], y pretende cambiar la tendencia para no hablar solo de los derechos, sino también de las responsabilidades. Porque somos consumidores malcriados, creemos que todo lo debe arreglar la marca o incluso el Gobierno. Hay que trabajar mucho en ese cambio de educación desde la infancia, inculcar la responsabilidad humana: no podemos comprar camisetas a tres dólares y quejarnos de que la marca no paga a los trabajadores. Ahí reside la responsabilidad del consumidor y la transparencia de la marca.

ÁNGEL ALLOZA: Es la mano invisible, la falta de educación de los ciudadanos y de los gestores al pensar solamente en el corto plazo. Si, como empresario, tengo que conseguir el máximo rendimiento posible, estoy sembrando eso. Y si, como

consumidor, hoy lo compro y mañana lo tiro, guiado solo por el precio, no estoy pensando en las consecuencias que tiene mi compra a corto plazo. No es una cuestión de buenismo, sino de sentar las bases para que pensar a largo plazo sea premiado. Afortunadamente, ya aparece como exigencia. Hasta hoy, los inversores solo se informaban de cómo las empresas gestionaban el capital financiero y manufacturero; ahora, prima el tratamiento a los capitales intangibles: las personas, la naturaleza, el capital de innovación y el capital relacional.

KAVITA PARMAR: Las grandes instituciones también quieren jugar con las nuevas reglas, y eso forma parte del futuro. Ahora eres emprendedor social si eres un empresario que hace algo bueno para la sociedad. ¿Acaso puedes ser parte de la sociedad si no haces nada bueno por ella? Es ilógico. Yo, de hecho, nunca uso esas palabras [empresa socialmente responsable], porque lo que estoy haciendo es lo lógico, lo que hay que hacer. Somos muchos los que pensamos así, pero aún parecemos «los raros». La causa de esa ideología es el dinero: el capital era algo que había que amasar. Ahora, por fin, se extiende la idea de que lo más valioso son las experiencias que has vivido, y el gran reto es aprovechar la enorme posibilidad de cambio, siendo conscientes de nuestra responsabilidad. Hay esclavos cómodos y hay personas inconformistas y libres. Decidamos cuál queremos ser. —



#REPUTACIÓN en tiempos de Twitter

Ya no hace falta pasar por una ventanilla para verbalizar tus quejas sobre un producto o un servicio: la atención al cliente está en Twitter. El hecho de ser una red bidireccional, sencilla y rápida la erige como la plataforma perfecta para escuchar a los clientes y dar respuesta a sus demandas. Pero también convierte la gestión de la reputación en un ejercicio de funambulista.

Por Laura Zamarriego

Martes, 24 de marzo de 2015, 10:39 AM. Los radares pierden la pista del vuelo 9525 de Germanwings que había partido desde Barcelona con destino Düsseldorf (Alemania). El avión se estrellaba en Los Alpes con 150 personas a bordo. El siniestro, provocado voluntariamente –según concluyen las investigaciones– por el copiloto de la aeronave, el alemán Andreas Lubitz, se convertía en una de las mayores catástrofes en el campo de la aviación hasta ahora registradas.

Lufthansa, matriz de la aerolínea de bajo coste Germanwings, se topaba con una crisis imprevista de enormes dimensiones. Sin duda, su historial quedaría estampado con una mancha negra. El mismo color con el que la compañía, instantes después, tiñó su logo en su perfil de Twitter.

Desde que lanzara su primer *tweet* confirmando la tragedia, las cuentas de Germanwings y de Lufthansa no cesaron en dar información a medida que se iban recabando datos. Se puso, además, a disposición de los familiares de las víctimas una serie de servicios de atención para satisfacer las dudas y proporcionar el apoyo necesario. Los mensajes fueron emitidos en tres idiomas: alemán, inglés y español, conforme a las distintas nacionalidades de la mayor parte de los fallecidos. También crearon el *hashtag* #indeepsorrow (traducido al español como «con profundo dolor»).

«Las crisis aéreas son muy diferentes al resto de crisis. Hay un componente emocional muy importante y es relativamente difícil gestionarlas mal si le pones tesón y eres delicado». Fran Rosillo, CEO de Crisis Communications & Response, pone los puntos sobre las íes: «Ten en cuenta que una aerolínea, ante un caso así, tampoco puede dar mucha información más allá de trasladar aquello que la compañía está poniendo en marcha o avisar de los movimientos de los equipos de emergencia. Interacción hay poca. Cuenta con una amplia incertidumbre, un componente a su favor. Ahí, los comunicadores de crisis tiramos del comodín de la investigación. Si, además, como hizo Lufthansa, actúas con la rapidez que te exigen las redes, la gestión de la crisis sale bien».

Marc Ribó, consultor en marketing digital y el fundador de Blue Jay Technology, prefiere no clasificar por sectores, sino por mentalidades: «Si la empresa tiene mentalidad digital, resolverá bien la crisis. La madurez digital de la empresa se mide en cómo esta acoge las propuestas digitales que se le hacen. Y, ojo, no porque tengas una cuenta en una red social, o en todas ellas, eres digital. Algunas empresas están ahí porque hay que estar. Pero si se está, se está bien».

#PoderCiudadano

Rosillo distingue entre las «crisis de reacción» (como la de Lufthansa) de las «crisis autóctonas», «las puras», es decir, las que surgen en las propias redes sociales no por lo que la compañía dice de sí misma sino por lo que dicen de ella. Se explica con un ejemplo, el protagonizado por la marca Donettes: «Como recordarás, los anuncios de la compañía siempre acababan con un ‘Comparte tus Donettes’ y con alguien robándole un Donette a otro alguien. Pues bien, en 2009, la compañía llevó a cabo una campaña muy agresiva bajo el *claim* ‘No me toques los Donettes’. Pero la frase de la polémica fue la de ‘A pedir, al metro’

que podía leerse en sus envoltorios. Harían falta dos años (2011, en plena recesión económica) para que la compañía se topara con una crisis de reputación, después de que un tuitero subiera una foto del envoltorio y escribiera: ‘Señores de @Donettes, frivolizar con según qué cosas para hacer marketing es lamentable’».

La marca, según Rosillo, supo reaccionar. Lo primero que hizo fue pedir perdón, «lo cual es fundamental». Luego, se comprometió a retirar el producto, y lo hizo, «porque si te comprometes a algo en las redes, tienes que cumplirlo». «Tú eres una cuenta, pero ellos son millones –continúa–. Se ha democratizado la opinión pública. Antes la generaban los medios y los líderes, ahora participa cualquier ciudadano. Por eso, tienes que moderar tu lenguaje y, sobre todo, llevarlo al plano emocional».

Y de las chocolatinas a los pañales de bebé. Otro caso de una correcta gestión de crisis fue la de Dodot. En enero de 2011, la web oficial mostró la traducción de un artículo de Suzanne Dixon, una profesora de la Universidad de California, en el que exponía, con cierta tolerancia, una teoría sobre los castigos físicos hacia los niños. Decía así: «Aunque ningún estudio a largo plazo ha mostrado la efectividad de los cachetes, tampoco existe ninguno que haya demostrado que este tipo de castigo cause efectos importantes a largo plazo. [...] Si crees que debes pegar a un niño para que se comporte, al menos reserva ese castigo para las situaciones en que deseas lograr un impacto inmediato en él y mostrarle que esa conducta no solo está prohibida, sino que también es peligrosa. Un ejemplo sería que el niño corra hacia una calle o encienda una cocina».

El escándalo propició la creación del grupo de Facebook (ya desaparecido) *Me indigna que Dodot anime a pegar a los niños*. La noticia también llegó a los titulares de la prensa nacional y derivó en numerosas denuncias ante instituciones como el Defensor del Menor. Dodot retiró el artículo y pidió disculpas a través de un comunicado. Pero, cinco años después, los primeros resultados de búsqueda de «Dodot niños» en Google siguen siendo los titulares acerca de esta crisis.

Otra compañía que tuvo que disculparse fue Zara, a raíz de que, en agosto de 2014, el periódico israelí *Haaretz* publicara un artículo en el que destacaba la similitud entre una camiseta comercializada en sus tiendas y los uniformes que llevaban los judíos en los campos de concentración nazis durante la Segunda Guerra Mundial. En concreto, hacía referencia a las rayas negras y

blancas y al parecido entre la estrella que la camiseta llevaba estampada en el pecho y la estrella de David. La compañía manifestó que el diseño estaba inspirado en las películas del oeste, que en la camiseta se podía leer la palabra *sheriff* dentro de la estrella y que las rayas eran horizontales mientras que las que usaban en los campos de concentración eran verticales. Pero el daño estaba hecho.

De la misma manera que le ocurrió a FedEx en diciembre de 2011, cuando un usuario subió un vídeo a YouTube en el que se veía cómo un empleado de la empresa de mensajería no solo no llamaba a su puerta para entregarle un envío, sino que decidió dejarlo a su suerte en el jardín de la casa. Una pantalla de ordenador hecha añicos fue con lo que el cliente se encontró al abrir el paquete. Un día después, el vídeo revolucionó Twitter y apareció en populares agregadores de noticias como *Reddit* a nivel internacional o *Menéame* en España. FedEx pidió disculpas a sus clientes y procedió a investigar el incidente. Por si no fuera suficiente, también publicó un comunicado en su blog y un vídeo en Youtube en el que uno de los directivos de la compañía confirmaba que habían solucionado el problema con el cliente afectado y mostraba a todos sus repartidores las polémicas imágenes para que tomaran ejemplo de lo que no se debe hacer.

Rosillo habla de «la teoría del escalador»: «Generar reputación implica una actitud de sedimento, de trabajo diario, al igual que escalar una montaña conlleva meses y mucho esfuerzo. Cuando estás casi coronándola, puedes tener un fallo y caer. La cuerda sería el manual de procedimientos. Si escalas sin cuerda, directamente te matas. No tener ese manual de crisis es dar palos de ciego».

#DeTúATú

El Corte Inglés, Vodafone, Vueling, FNAC, Privalia... Twitter es la red favorita de las empresas: el 95% de las marcas que cuentan con presencia *online* disponen de ella como canal de atención. En Facebook está presente el 79% de las marcas y el 8%, en Google+, según recoge el informe *El Consumidor Social. Madurez del Social Customer Service en el Mercado Español 2015*, realizado por Two Quality. El mismo informe revela, por otro lado, que el modelo de atención al cliente en redes sociales en España es bastante limitado. El 45,5% de las marcas españolas están en «No SCS», es decir, sin servicios de atención formalizados. El 42% se sitúa en el escalón «Básico», mientras que el 13% se sitúa en el «Consolidado». Ninguna de las marcas analizadas ocupó el escalón superior del índice, el «Avanzado». Los sectores más destacados en cuanto a disponibilidad y escucha activa: telecomunicaciones, banca y seguros.

Twitter España calcula que, en los últimos dos años, se ha triplicado el número de *tweets* con peticiones de atención al cliente dirigidos a las cuentas de Twitter de marcas líderes. Los usuarios son, además, cada vez más exigentes con el servicio que reciben: quieren libertad y flexibilidad sobre cómo, dónde y cuándo son atendidos. De la adaptación de las marcas a este nuevo espacio y a esta nueva forma de conversar con sus clientes depende, en gran parte, su supervivencia.

«La reputación se puede perder en cuestión de segundos. En este mundo en el que nos movemos tan rápido, la reacción tiene que ser inmediata. Lo primero que hay que hacer: calmarse y pedir disculpas. En

paralelo, pasar a la fase de investigación. Siempre hay que ser muy transparente y conversar. Siempre hay que hablar, que no haya silencio», advierte Ribó. «Cuando una empresa no está preparada, es cuando la bola se hace grande».

En situaciones de crisis, la velocidad es esencial, pero no lo es menos la calidad de la respuesta. «La empatía y la acción deben conducir el comunicado. Antes de enviar una declaración a los medios de comunicación, nos debemos preguntar si respondemos a las cuestiones principales: ‘¿Nos importa lo sucedido?’ y ‘¿Qué estamos haciendo al respecto?’», afirma la *community manager* Arancha García. «Hay muchas marcas que no han entendido que debe existir una coherencia entre la comunicación proyectada (lo que pretendes ser) y la percibida. Pueden estar en choque frontal con tu reputación real. Pretender mostrar algo que no eres o vender algo que no existe te hace más daño», apunta Rosillo.

«Nos ha venido tan encima la era digital que hemos necesitado muy deprisa muchos *community managers* en las marcas. Eso ha provocado que haya muchos *juniors* (sin tono despectivo), gente muy bien preparada para dinamizar y moderar las redes sociales cuando todo está favor. Pero cuando se les pone en contra, se aprecia la falta de una pata de formación para la de gestión de crisis. Es una figura a la que le falta desarrollo. Pero no es culpa suya, no son superhéroes».

#YoSoyCommunityManager

Estar al servicio de la comunidad online no es una tarea fácil. Y ahí están, tecla en dedo, el ejército de los *community manager* (CM), una figura que se ha erigido como una necesidad perentoria para las compañías a la hora de concebir la publicidad y las relaciones públicas. Su responsabilidad reside en elaborar, gestionar y administrar la red social *online* en torno a una marca. Pero no nos olvidemos de que el CM es una pieza más de la maquinaria social de una marca y que su función tiene que apoyarse en una estrategia clara y un propósito coherente.

La experta en marketing digital Miliciades Balbuena va más allá y sitúa a los CM como una figura del pasado. En su lugar, habla de otro perfil, el del «estratega digital»: «Las empresas de envergadura y emprendimientos serios apuestan por un perfil profesional que genere verdadero valor a la marca. La figura del estratega digital es una autoridad dentro de las empresas actuales, no un sim-

ple personaje que nadie respeta y se encuentra al final del organigrama organizacional de la empresa, como lo era, y lastimosamente en algunos lugares lo sigue siendo, el *community manager*».

«Sin una estrategia clara –añade Balbuena–, con objetivos definidos y con metas plasmadas, la figura del CM se limita a la administración a ciegas de Facebook y Twitter. Si no se saca provecho con las mediciones, se miden conversiones y se plantean nuevas estrategias en base a los datos obtenidos, no vale la pena tener un CM».

Pero los CM no solo se enfrentan a los clientes. El *trolleo* a las marcas también es el pan de cada día. Y, errónea o acertadamente, lo cierto es que lo que sí nos han dejado muchos CM ante este tipo de situaciones son momentos divertidos, como el de la respuesta de Telepizza a una tuitera que escribió: «@telepizza_es, he abierto una de las dos pizzas que pedí y me venía la masa sola sin tomate ni ingredientes ni nada, ¿a quién llamo?». La usuaria pretendía hacer la misma broma que otro tuitero hacía meses antes a Domino’s. Pero no le salió bien: Telepizza, a esas alturas, ya se sabía el chiste, y se adelantó a responder: «¿Abriste la caja del revés?».

Para Ribó, «este gamberrismo por parte de los CM nunca se lleva a cabo sin la aprobación de la marca; aunque se adopte un punto de vista personal, no sobrepasan, en general, ninguna línea que no represente a la organización». «Lo que pasa es que el CM es la figura visible, pero, en una empresa grande, antes habrá un *social media manager* y un *strategy manager*. Que el CM sea quien tiene la gracia para transmitir esa broma no quita que no deba estar formado. Un CM tiene un *background* de marketing, sabe de *copy*, sabe escribir y está al día de los temas». _



EL FUTURO

lo escribimos todos

Lograr o no la consecución de los retos marcados por Naciones Unidas para 2030 depende de nosotros. Pero nosotros también dependemos de su consecución. La agenda mundial es redonda, como el mundo que queremos cambiar. Hagamos que sea definitiva, con 'd' de desarrollo, de desafío común.

Por Isabel Garro

Dado que vivimos en la época de lo inmediato, de los mensajes en forma de *flash*, no resulta fácil hablar de un programa que tiene tres lustros de duración. La Agenda 2030 de Naciones Unidas está prevista para 15 años y articulada por 17 objetivos, que se llaman los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales han sucedido a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), con los que se consiguieron grandes logros, aunque no se alcanzaron por completo.

Estos nuevos objetivos son más amplios, ambiciosos y reconocen un sentido mucho más profundo del desarrollo, de manera que se dirigen a todos los países y, lo que es más importante, a todos los agentes. Entre todos esos agentes, en esta nueva Agenda, entran con un protagonismo nuevo las empresas. Naciones Unidas reconoce que sin el sector empresarial no se podrá lograr el desarrollo sostenible. Y estos ODS sí incluyen problemas sobre los que las empresas pueden incidir y objetivos que les son aplicables.

Los 17 ODS pueden ser muchos, pero es que hablan del desarrollo con una visión global: sin olvidar el hambre o la pobreza, introducen la importancia de las ciudades, de las energías o el papel de las empresas y de los consumidores.

Y es el ODS 17, el último de ellos, el que hace de llave de interpretación, indicando que el trabajo en alianzas será la mejor manera de llevarlos a la práctica. Bajo mi punto de vista, la peculiaridad más acusada de estos ODS es la relación que teje entre los objetivos entre sí y entre los agentes responsables de lograrlos. Lo público y lo privado, lo individual y lo colectivo. Como ha apuntado Ban Ki-moon, «esta es nuestra declaración de interdependencia». Es decir, las metas no son inconexas y tampoco los son las decisiones o acciones que tomen los gobiernos de lo que haga la empresa o el sector civil.

Pero ante esto, el reto no es menor. Está aceptado que el desarrollo es hoy más complejo, que hay actores nuevos, que las tecnologías serán fundamentales. Para el sector privado, el desafío tiene dos caras.

La primera de ellas es entender que solo en entornos prósperos, desarrollados, se pueden dar negocios sostenibles. Esto implica, como siempre, pensar en el largo plazo. Pero también aprender que en el desarrollo hay oportunidades de negocio. Que se trata de inteligencia empresarial, no de filantropía.

En segundo lugar, que el modo de trabajar ha de ser necesariamente otro. El ODS 17 establece que hay que «fortalecer la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen y promuevan el intercambio de conocimientos, capacidad técnica, tecnología y recursos financieros», así como «alentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil». Y les pide a «todas» las empresas a que «empleen su creatividad e innovación para resolver los problemas relacionados con el desarrollo sostenible».

Desde mi experiencia de más de diez años en una organización *multistakeholder* como es el Pacto Mundial, me parece que este mensaje es una instrucción clara de cómo debemos pensar. Se hace imperioso entender que el trabajo en común es más rentable, es más eficaz y que requiere que rompamos con vicios pasados.

En nuestro país ya hay varios casos de empresas que están orientando su estrategia a los ODS. Y hay cada vez más casos de alianzas público-privadas que tienen el desarrollo no solo como desafío, sino como objetivo.

«Una sucesión de objetivos no hace una Agenda, es la interdependencia la que la convierte en un plan de acción»

Creo que nuestras empresas y organizaciones no parten de cero, sino que su trayectoria les sitúa en una posición aventajada para destacar en este desafío que es el desarrollo sostenible. Ya hay un gran número de organizaciones que saben lo que es respetar los requisitos sanitarios y ambientales, así como los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos y el resto de acuerdos internacionales que quedan recogidos en los Diez Principios del Pacto Mundial.

Una sucesión de objetivos no hace una Agenda. Es la interconectividad la que la convierte en el programa estratégico de toda la humanidad. Son los vínculos entre las partes y entre los objetivos los que la definen como el plan de acción de todos. Su consecución depende de nosotros. Pero nosotros también dependemos de su consecución. Es redonda, como el mundo que queremos cambiar. Hagamos que sea definitiva, con 'd' de desarrollo, de desafío común. _

Más información



Isabel Garro
es directora de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

cruzando EL CHARCO

Las empresas españolas llevan décadas dando el salto a Latinoamérica. Nos une una cultura y un idioma, pero sobre todos los alicientes prima uno: el de ser un mercado con más de 600 millones de clientes potenciales.

Por Luis Meyer



Movielang es una *startup* fundada por dos españoles en Silicon Valley. Se trata de una aplicación que funciona de manera similar a Shazam, con la diferencia de que, en lugar de limitarse a 'escuchar' una canción que suena y reflejar en la pantalla del móvil de forma inmediata el título y el nombre del artista, también reconoce contenidos audiovisuales. Y permite interactuar con ellos (una serie de televisión, un partido de fútbol, un programa...) desde el primer momento. Ya han conseguido financiación para llegar más allá de nuestras fronteras. Y no cualquier frontera: «Queremos atacar a todo el mercado Latinoamericano», decía su consejero delegado al diario *El Economista*. Y es que ese continente se ha posicionado ya como uno de los territorios en mayor auge. Tanto es así, que las compañías españolas han triplicado su presencia en países como Ecuador en los últimos dos años.

Es un ejemplo de tantos emprendedores que apuntan al otro lado del charco para expandir sus proyectos. No es de extrañar: nos unen un idioma y una buena porción de cultura, pero sobre todos los alicientes prima el de ser un mercado con más de 600 millones de clientes potenciales.

La experiencia de firmas totalmente instauradas nos dice que, al menos hace unos años, no era oro todo lo que relucía. Y que partíamos de un hándicap. «El estigma colonizador, por la historia que nos precede, lo han sufrido muchas compañías no solo al instalarse en aquellos países, sino especialmente al expandir su negocio por ellos», afirma Fernando Prado, socio gerente de la consultora Reputation Institute. Añade, sin embargo: «Nos une un nexo histórico. Eso es indiscutible. Por eso tiene toda la lógica del mundo que una empresa española intente asentarse, y crear valor de marca, en Latinoamérica».

Es una tendencia que se ve en la práctica, si bien en la última década España ha perdido su posición privilegiada como inversor en el continente, en gran parte por la crisis, que ha llevado a muchas empresas a realizar expansiones más modestas y cercanas. Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), los flujos de IED de España hacia Latinoamérica se afianzaron al inicio de este siglo, llegando a representar un 14% de las inversiones totales en 2011, solo por detrás de Estados Unidos. En 2014, la IED española en la región representó el 10%, quedando por detrás de los Países Bajos y perdiendo su hegemonía en Europa como país inversor al otro lado del charco.

Hay países latinoamericanos, sin embargo, que marcan la excepción, y que demuestran que el continente sigue siendo un objetivo prioritario para muchas empresas españolas: de las 386 firmas radicadas en Perú, 242 llegaron hace apenas seis años. Es más: según la Agencia de Promoción de Inversión Privada del país (ProInversión), España tiene el mayor *stock* de IED (Inversión Extranjera Directa) en dicho país, con una cifra que superaba en junio de 2014 los 5.200 millones de dólares. La inversión supone ahora un 1,4% del Producto Interior Bruto del país latinoamericano, y subiendo.

Un estudio del instituto Universitario de Predicción Económica Lawrence R. Klein, dependiente de la Universidad Autónoma de Madrid, sitúa la IED media española en Latinoamérica, entre 1991 y 2011, en casi 70.000 millones de euros, lo que supone un 8,2% de



Algunas compañías españolas han triplicado su presencia en países como Ecuador en los últimos dos años.

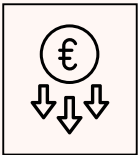
la IED mundial. Juan Carlos Martínez Lázaro, economista de IE Business School, matiza sin embargo estas cifras en un artículo para la Universidad de Pensilvania: «Tradicionalmente, Latinoamérica ha sido una de las prioridades en la expansión internacional de las compañías españolas o, al menos, eso parecía. Pero esta afirmación es un falso mito. Desde principios de la década pasada, las empresas españolas están invirtiendo más en los países de la Unión Europea. De hecho, la balanza se inclina a favor de 70%, frente a un 30% que iría destinado a Latinoamérica».

En este mismo artículo, otra voz especialista, la de José Ramón Cobo, director del Máster en Dirección Internacional de Proyectos de ESCP Europe, vuelve a matizar sobre lo anterior al afirmar que «las economías de Latinoamérica llevan un tiempo despegando y cuando un mercado ya es maduro –hay que tener en cuenta que economías como la colombiana o la peruana crecen a un ritmo de entre el 4% y 6%, más habitual en mercados maduros que en economías estrictamente emergentes– la práctica más habitual es que desarrollen sus propias empresas a través de acuerdos bilaterales, de tal forma que la compañía española le proporciona el valor añadido que le falta a la local, pero sin llegar a adquirirla».

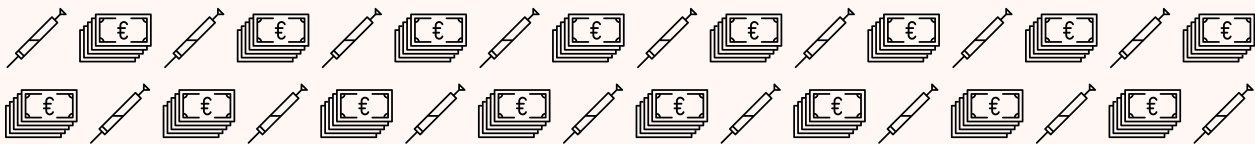
¿Cuál es ese valor añadido? Fernando Prado da algunas pautas: «Las marcas españolas lo hicieron mal al principio, cuando invertían en un mercado, aparentemente, más atrasado, y para ser más eficientes reventaron por dentro las empresas locales, echaron gente, impusieron directivos españoles... Básicamente, impusieron su manera de hacer las cosas, sin priorizar a la sociedad del lugar donde se asentaban. Eso les generó mala imagen en muchos sectores. Pero aprendieron de todo eso. El modelo de negocio responsable ha sido una de las puertas para mejorar no solo la imagen, sino también el desempeño. Pero no hay que olvidar que la reputación depende en parte de la oferta de productos y servicios. La ética, la gestión responsable, es la mitad de la reputación de una empresa».

Hay casos que confirman lo que dice Prado, como el de Repsol. Lleva años implantada en el continente latinoamericano, pero con una actividad, la energética, especialmente sensible en esa región. Lo cuentan las propias fuentes de la compañía: «La clave es pensar en global y aplicar en local. Sumamos lo que Repsol es y lo que queremos mostrar a la sociedad con la capacidad de adaptación y el conocimiento local, de forma que los equipos internacionales y multidisciplinares de la empresa se adaptan a las necesidades y peculiaridades de cada país. Además, Repsol contribuye al desarrollo social en los entornos donde realiza sus operaciones de diferentes formas: pago de impuestos y regalías por su actividad; fomento de la igualdad de oportunidades; impulso de la contratación de proveedores y contratistas locales que desarrollan su actividad en la región y contribuyen a la economía de cada lugar; inversiones en infraestructuras básicas que permiten el acceso a la energía y al agua; construcción de centros de atención sanitaria; ejecución de proyectos sociales para el beneficio de las comunidades, como la implantación de programas de formación e integración. Además, en los seis países de Latinoamérica donde Repsol opera (Bolivia, Brasil, Perú, Ecuador, Colombia y Venezuela), el salario de sus trabajadores en plantilla es superior al salario medio nacional».

Una forma de actuar que cuadra con lo que recomiendan desde Reputation Institute: «Una empresa española debe asumir su respon-



La inversión española en Perú supone un 1,4% del PIB del país latinoamericano.

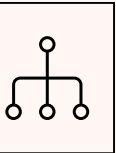


«La participación española en el subcontinente logró representar un 14% de las inversiones totales en 2011»

sabilidad en necesidades locales, su capacidad al servicio del país, contratar a locales, tener socios que les hagan ver totalmente involucrados...» y advierte: «Según nuestros últimos estudios, España tiene mejor reputación en Europa que en países como Chile, Colombia o Perú. La llamada 'Marca España' nos puede perjudicar si no la cuidamos. Tenemos fama de agradables en Europa y de eficaces en Latinoamérica. Eso, a diferencia de lo que pueda parecer, no ayuda a la percepción social sobre una marca española en ese continente. Sigue siendo una asignatura pendiente».

Mapfre es otra multinacional española de fuerte implantación en Latinoamérica. Y tienen claro que la integración, conocer de primera mano las necesidades de la población y adaptarse, es clave para su imagen de marca. «Desarrollamos año tras año, con el objetivo de generar valor en la sociedad y para favorecer el acceso de la gente con menos recursos a productos aseguradores, productos dirigidos específicamente a colectivos con bajo nivel de renta. Son coberturas básicas –cosechas, decesos u hogar, etc.–, adaptadas a las necesidades concretas de cada país y con primas reducidas. Se distribuyen, sobre todo, a través de canales no convencionales y contribuyen a prevenir y cubrir los riesgos personales de estos colectivos y a fomentar la cultura aseguradora. Para nosotros, la responsabilidad significa, entre otros aspectos, comprometerse con las necesidades de la sociedad de todos los países en los que estamos presentes».

La concusión es que una marca, para crear valor en Latinoamérica debe, fundamentalmente, integrarse en su mercado, y no asaltarlo. Desde Reputation Institute apostillan: «No hay que ir a ese continente con un segundo nivel de calidad; ese ha sido también el error de muchas marcas, por ejemplo, de alimentación. Allí los consumidores son igual de exigentes que en cualquier parte. Y a eso hay que añadir que en muchos países tienen necesidades, por su situación, que no tienen nada que ver con las de España. Saber verlas, y cubrirlas, es la clave». —



En 2014, España perdió su hegemonía en Europa como país inversor al otro lado del charco.

CASOS PRACTICOS

Reinventarse a sí mismas, su sector de actividad o su relación con la sociedad. Algunas compañías han pasado de las palabras a los hechos a través de iniciativas disruptivas que comparten la misma fórmula: acercarse al ciudadano, escucharle y hacerle partícipe.

Por Luis Meyer

Tesla

Cómo revolucionar la industria y, además, ser 'cool'

Diseño, tecnología y, ante todo, respeto por el medio ambiente. Tesla aglutina, como pocas, los valores que imperarán en la industria del futuro. Su último producto lanzado al mercado: el Model 3, que es, en palabras de su creador, el físico sudafricano Elon Musk, el coche eléctrico de masas. Una definición atinada: desde que se presentara a primeros de abril de 2016 en California, lleva cerca de medio millón de pedidos registrados en todo el mundo (hasta ahora, la marca vendía una media de 3.000 vehículos al año).



Es el Apple de la automoción

«El primer paso es establecer que algo es posible; entonces, la probabilidad ocurrirá». Así resume Musk su expansiva actitud emprendedora. Es cofundador de empresas tan disruptivas como PayPal, que ha revolucionado la forma de pagar en todo el mundo, Space X, cuyo objetivo es realizar viajes espaciales comerciales en cohetes reciclables y de bajo consumo de combustible, y Tesla, la primera marca que pone negro sobre blanco el que el coche eléctrico se abre camino en el futuro de la automoción.

«El valor de Tesla, aparte de su tecnología, es lo que ha conseguido hacer con su marca», dice Pedro Gómez, periodista especializado en motor. «Transmite todo lo que es moderno, desde el diseño hasta la política de empresa. Es, sin duda, el Apple de la automoción».

análisis

Sus vehículos movidos por baterías tienen cero emisiones de CO2 y se asemejan en practicidad a cualquier coche de combustión: son capaces de recorrer hasta 500 kilómetros sin repostar. Musk empezó en 2007 con coches exclusivos, como la berlina de lujo Tesla Model S, para demostrar hasta dónde era capaz de llegar su tecnología. El Model 3 (que no veremos por nuestras carreteras hasta dentro de más de un año), con un precio democratizador de 30.000 dólares, marca el comienzo de esta revolución.

Bridgestone

Cuando la conversación une

En su sede se han tirado tabiques, y no solo en sentido arquitectónico

Transmitir la filosofía de una gran empresa a más de 500 trabajadores no es tarea fácil. Si no, que se lo digan a Elena de la Fuente, *trade manager* de Bridgestone en España, quien nos cuenta sobre el inicio de su proyecto de comunicación interna, Be First. «Llevábamos de manera espontánea lo que desde arriba se consideraba qué era comunicable y qué no lo era. No era compatible con la transformación que está viviendo la firma». En su sede se han tirado tabiques, y no solo en sentido arquitectónico. Ahora prima la transversalidad, desaparecen los despachos cerrados y las atalayas. Para dar cobijo a esta transformación y que el profundo cambio llegara a todos sus trabajadores, crearon un espacio de conversación digital donde dar voz, conectar y conversar con todas las personas de la empresa. «Nos preocupamos por la situación de cada trabajador y lo que tenga que decir. Ya no se valoran solo los resultados, ahora también las actitudes. Queríamos que esa transformación llegara a todos por igual, que se implicaran, que formaran parte de ella». Para eso tiene su propia red social, basada en la idea «Be First. Somos Talento», un entorno de escucha activa donde, desde el director general hasta los ingenieros, pasando por los empleados de los talleres, pueden compartir, proponer y hacer el Bridgestone del futuro día a día. El éxito de la medida solo prueba una cosa: hacía mucha falta. «Son tantos los que quieren participar que hemos tenido que calendarizar las intervenciones. Y desde otros países ya se están fijando en nuestra plataforma como inspiración». Según nos han contado, los trabajadores proponen contenidos, los directores de las diferentes áreas motivan a sus equipos a compartir su trabajo e, incluso, tienen una propia sección para sus historias más personales. Pocos proyectos son tan sinceros y certeros cuando se trata de humanizar una empresa.

Change.org

*El poder de las personas,
a golpe de ratón*

*La sociedad ha logrado, a través de
la plataforma, que las mujeres puedan
votar en Arabia Saudí*

Ben Rattray es, a sus 36 años, una de las 100 personas más influyentes del mundo según la revista *Time*. «Lo importante no es la influencia que tengo yo», ha repetido en varias entrevistas, «sino la influencia que pueden tener otras personas a través de mi plataforma en todo el mundo». Se refiere a Change.org, en la que cualquiera, de forma gratuita, puede empezar una campaña para alcanzar un objetivo de índole social. Empezó en 2007 y, a día de hoy, se inician más de 50.000 iniciativas al mes. Así, han logrado, entre su no corta lista de conquistas, que las mujeres en Arabia Saudí alcanzaran su derecho a voto, en una campaña a la que se sumó, incluso, Hillary Clinton. Es una plataforma gratuita que se financia por las ONG que deciden patrocinarla y, a cambio, obtener más relevancia con campañas especiales. Tiene un equipo de 100 personas en todo el mundo y España es el único de los dos países europeos en el que tiene presencia física tras fusionarse con Actuable, una plataforma nacional de similares características. La idea le vino a Rattray cuando se dio cuenta de que a su hermano pequeño, homosexual, le hacía más daño la gente que le apoyaba y no lo manifestaba que los homófobos confesos. Pensó en una plataforma con las herramientas de Facebook, pero con fines sociales, para que todos pudieran expresar su activismo. Ahí empezó todo.

Airbnb

Cuestión de confianza

*Dispone de una oferta de 1,5 millones de
apartamentos repartidos por 191 países*

Fue en San Francisco, en 2008. Dos estudiantes de diseño, Brian Chesky y Joe Gebbia, no tenían cómo pagar el alquiler de su piso y se acercaba fin de mes. Se les ocurrió comprar unos colchones hinchables, instalarlos en una de las habitaciones y subarrendarla. Para ello, crearon una página web.

Aprovecharon que esos días había una feria en la ciudad y hacía tiempo que se habían agotado las plazas hoteleras. Nació Airbnb (Air Bed And Breakfast). Ocho años después, esa página web casi de aficionado, que poco a poco se fue sofisticando gracias al tercer cofundador, Nathan Blecharczyk, es una plataforma online de alcance planetario, con una oferta de más de 1,5 millones de apartamentos repartidos por 191 países. Su clave es la confianza: tanto el inquilino como el anfitrión se valoran a través de la web de forma pública, de manera que el usuario conoce de antemano las bondades (o defectos) de cada uno. Se han convertido en una de las referencias de economía colaborativa y han instaurado una nueva forma de viajar cada vez más extendida: un turista no se limita a un hotel, sino que alquila la vivienda de un particular que es su anfitrión y, por tanto, la inmersión en la cultura del país que visita es mucho mayor. «Esto es lo que hace diferente a Airbnb», decía en una entrevista al diario *El Mundo* uno de sus fundadores: «Ya no decides dónde quedarte en función de las plazas de un hotel y su ubicación. Ahora, el lugar lo eliges tú. Por eso es una idea radical, porque de verdad cambia las cosas».

SM Savia

Todos crean, todos aprenden

*El alumno se convierte en protagonista
de su propio aprendizaje*

«Creemos que la educación es como la savia: nos estimula, nos mantiene en constante evolución y nos hace crecer como personas», dicen desde la editorial. Su proyecto educativo rompe barreras y huye de lo meramente memorístico para fortalecer la comprensión y que el alumno, en cualquier etapa educativa, interiorice sus conocimientos para saber utilizarlos en su día a día, en su desarrollo y en su futuro. «Nos planteamos el proyecto como una nueva energía para la educación». Pero lo que realmente diferencia a este medio educativo es que no es unidireccional: en él participan alumnos y profesores. Savia es fruto de la *cocreación*, es un punto de encuentro en el que confluyen la voz del profesor y las necesidades del alumno, de las familias y de una sociedad cada vez más cambiante. «El alumno se convierte en protagonista de su propio aprendizaje. No todos aprendemos al mismo ritmo y de la misma manera. Somos diferentes», aclaran. Por eso, aplican distintas metodologías, como sistemas de aprendizaje auditivo, cinestésico o visual, entre otras. En definitiva, apoyan el aprendizaje cooperativo, de inteligencias múltiples, el pensamiento crítico... Sin olvidar la educación en valores, ya que no solo transmiten conocimientos: también priorizan el aprender a ser y convivir.

EL VALOR del legado

*Una empresa familiar es una actitud. Cada
generación, mediante la transmisión de sus valores,
escribe un capítulo de su historia.*



La empresa familiar parte de un concepto casi doméstico y se extiende hasta ser el tipo de compañías con más presencia en España y el mundo. Se estima que 1,1 millones de empresas son familiares en nuestro país, el 89% sobre el total. Sus características arraigadas en la visión compartida por una familia empresaria convierten a este tipo de compañías en el mayor generador de empleo en España, tal y como explican en el Instituto de Empresa Familiar (IEF). Actualmente, crean el 67% del empleo privado, con un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo y son responsables del 57,1% del PIB del sector privado.

Su relevancia traspasa fronteras y son las organizaciones con más volumen de facturación y creación de empleo a nivel global. Según los datos del IEF, se estima en la Unión Europea hay 17 millones de empresas de este tipo, que generan 100 millones de empleos. En otro mercado referente como Estados Unidos, las empresas familiares ocupan el 80% del entramado empresarial y generan el 50% del empleo privado. Desde el IEF, enumeran los factores de éxito: tradición y continuidad, calidad, flexibilidad, planificación a largo plazo, buen entendimiento familiar, responsabilidad social y afán por innovar y emprender. Pero, sobre todo, el legado de valores, en el que se implican sus miembros en primera persona, hasta el punto de que el dueño

pone en juego su propio honor. Una empresa familiar es, en definitiva, una actitud, una forma de ver las cosas que no acaba cuando termina la jornada laboral.

Durante una ponencia para el máster Global Executive MBA Mariano Puig, presidente de la firma internacional de perfumería Puig, de origen catalán, definió una de las virtudes fundamentales de la empresa familiar: «Tienen una identidad y una biografía en común. Comparten una narrativa, unos valores relativos al propósito empresarial, y el planteamiento para construir el futuro». Dio algunos ejemplos: «Muchas de las empresas punteras a escala global están controladas o dirigidas por familias. Piénsese, por ejemplo, en Ford, BMW, The New York Times, Corning Glass, Mars, Cargill, Henkel, y Wal-Mart. En nuestro sector, moda y perfumería, podríamos citar a Estée Lauder, Hermes y Chanel. Todas ellas son empresas familiares de primera fila, en las que los propietarios están implicados activamente tanto en labores de gobierno como de dirección». Y finalizó aseverando: «Esta identidad compartida y los valores que de ella nacen se hallan en el núcleo mismo de las compañías creadas por familias emprendedoras. Estas familias saben cómo construir un entorno de trabajo en el que tanto el personal como los ejecutivos se sienten como miembros adoptados de una familia extensa». [...](#)

EMBRAGADOS DE TRANSPARENCIA

*La corrupción no solo se combate con transparencia. El reto es mucho mayor.
Hace falta un comportamiento ético genuino en cada uno de nosotros.*

«La corrupción se siente, pero no preocupa en exceso». Este es un titular del diario *Cinco Días* de mayo de 2007. El artículo se hacía eco de los resultados del Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional, donde España había quedado por debajo de su 7 habitual como consecuencia de los escándalos urbanísticos que comenzaron a dejarse ver aquel año previo al estallido de la crisis financiera. Pero en aquella época de «vacas gordas» los temas de corrupción parecían importar bastante poco a los españoles. «Solo un 2% los cita cuando se les pregunta por los problemas más graves de España».

Casi una década ha pasado desde entonces. Y, en este tiempo, los españoles hemos sido testigos del desmoronamiento de todo aquello que nos ofrecía una cierta garantía de estabilidad. El libre mercado nos azotó de lleno con una crisis financiera sin precedentes, que se llevó consigo parte del Estado de bienestar, y, con él, esa sensación de seguridad y de progreso con la que nos habíamos acostumbrado a vivir, sobre todo en las décadas de los 80, los 90 y los primeros cinco años del siglo XXI. Mientras la crisis hacía sus estragos, se precipitaba un trasvase de riqueza hacia las economías emergentes. Y, entonces, los españoles sufrientes ante un presente de despidos, desahucios y desempleo, desprovisto de esa riqueza mal gestionada que nos había cegado hasta la fecha, comenzamos a prestar más atención a la corrupción de empresarios y políticos. A demandar transparencia.

Hemos presenciado un debate abierto en esta materia que culminó con la aprobación de la Ley de 2013; un debate donde predominaron los conceptos de «lobbies» y «puertas giratorias», que progresivamente se han convertido en parte de nuestro acervo público. Hemos visto cómo la CNMV impulsaba todo un conjunto de reformas en materia de gobierno corporativo que exigían al Ibex-35 publicar aspectos otrora inéditos *ad infinitum*. Hemos escuchado a la CNMV decir en foros públicos: «Creemos en la potencia preventiva de la transparencia».

Nos debemos preguntar hacia dónde nos está llevando esta cultura de «sobretransparencia». Para algunos filósofos y visionarios actuales, la transparencia es necesaria en equilibrio, pero no suficiente. Necesitamos más madurez social para construir algo bueno a partir de toda esta desnudez. La transparencia no puede ser un sustituto del comportamiento ético genuino, de unos valores o una moral que nos conducirían a hacer las cosas bien aun cuando nadie nos estuviera mirando. Aquí reside el verdadero y próximo reto social. De lo contrario, andaremos simplemente embriagados de eso: de transparencia. —

Elena Herrero-Beaumont



Transparencia Internacional

CSR ACADEMY

e Forética

La plataforma de formación de Forética para
desarrollar los mejores profesionales en materia de
RSE y Sostenibilidad

Programa de Liderazgo en RSE & Sostenibilidad

Programa de Management en RSE & Sostenibilidad

Cursos In-Company

Más información e inscripciones:

www.foretica.org
csracademy@foretica.es

Con el patrocinio de:

**REALE
SEGUROS**