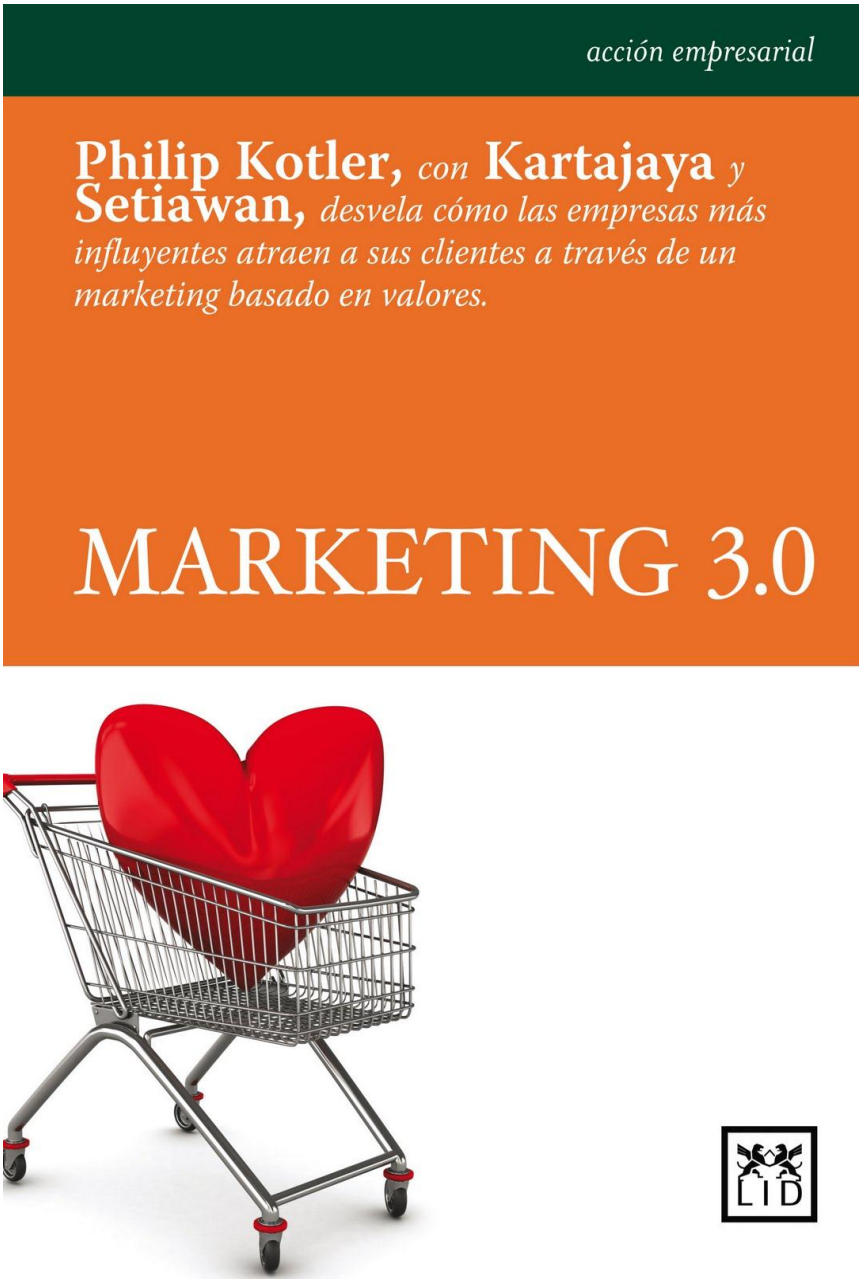


INTEGRANTES:

- WILBERT COSSIO BOLAÑOS
- MARY LUZ MUCHCCO ESPINOZA
- ROSMERY RIVERA APARICIO
- ELIAS QUISPECAHUANA SIFUENTES
- JULIO ALARCON PAREDES
- GLADYS BURGOS CUELLAR
- KRISTHEL TAYLOR CASTILLO
- LUIS RUBIN MANDUJANO
- JOSE SANTOS ALBERCA

Prólogo

Según Alvin Toffler, la civilización humana puede dividirse en tres olas económicas: la primera sería la era de la agricultura, en la que el capital más importante es la tierra para el cultivo – Indonesia es, sin duda un lugar rico en este capital -; la segunda sería la era industrial, que se inicia tras la Revolución Industrial que tuvo lugar en Inglaterra y el resto de Europa, y cuyo capital esencial son las máquinas y fábricas; y la tercera sería la era de la información, en la que los tipos de capital fundamentales para el éxito son el intelecto, la información y la alta tecnología. Ahora, mientras la humanidad se enfrenta al desafío que supone el calentamiento global, nos adentramos en la cuarta ola, que está orientada a la creatividad, la cultura, el patrimonio y el medio ambiente. Esa es mi dirección de futuro en el liderazgo de Indonesia.

Al leer este libro, he podido ver como el marketing también avanza en ese rumbo. El Marketing 3.0 se apoya en gran medida en la capacidad de las empresas para percibir las preocupaciones y deseos humanos, que impregnan la creatividad, la cultura, el patrimonio y el medio ambiente. Esto es, incluso, más relevante en el caso de Indonesia, ya que el país es conocido precisamente por su diversidad cultural y patrimonial. Indonesia es, además un país, muy guiado por los valores puesto que la espiritualidad siempre ha sido el núcleo de nuestras vidas. Como país es vías de crecimiento. Indonesia apoya los objetivos de desarrollo del milenio que persiguen reducir la pobreza y el desempleo, así como otras características de las comunidades del mundo que viven en la pobreza. Esto se percibe en nuestros esfuerzos por construir un buen gobierno. Eliminar la corrupción y lograr un crecimiento, equitativamente distribuido, de la riqueza. También pretendemos aumentar el empleo y reducir la pobreza, algo a lo que yo hago referencia con las expresiones pro-crecimiento, pro-empleo y pro-población con los bajos recursos.

Me parecen muy acertados los ejemplos que se presentan en el libro de multinacionales de éxito que apoyan los objetivos de desarrollo del milenio (ODM) en países en vías de desarrollo. Considero que la colaboración público-

privado siempre ha supuesto una baza potente para el crecimiento económico, especialmente en este tipo de países. El presente libro también apoya, en gran medida, mi misión de hacer pasar a la población de Indonesia situado en los escalones más bajos de la pirámide a la zona media de la misma. Y secunda igualmente los esfuerzos del país por conservar los recursos naturales que son nuestro activo más importante.

En resumen, me enorgullece que tres renombrados gurús del marketing dediquen su energía y esfuerzo a escribir un libro para lograr un mundo mejor. Mi enhorabuena a Philip Kotler, Jermawan Kartajaya e Iwan Setiawan por este libro tan estimulante intelectualmente. Espero que todo el que lo lea encuentre en la inspiración marcar la diferencia en este mundo en el que vivimos.

Prefacio

En mundo atraviesa un periodo de cambios vertiginosos. La reciente debacle financiera ha incrementado, desgraciadamente, el nivel de pobreza y desempleo, tendencia que todos los países ha afrontado con paquetes de incentivos dirigidos a recuperar la confianza y el crecimiento económico. El cambio climático y la creciente contaminación obligan a todos los países a limitar sus emisiones de dióxido de carbono a la atmosfera, lo cual supone, a su vez una carga adicional para las empresas además los países ricos de Occidente presentan actualmente índices de crecimiento más bajos y el poder económico está pasando rápidamente a los países del este que registran, por el contrario, índices de crecimiento más elevados. Por último la tecnología está cambiando el mundo mecánico por digital-internet, los ordenadores, los teléfonos móviles y los medios sociales- que tanto está influyendo en el comportamiento de las empresas y de los consumidores.

Estos cambios, entre otros, harán necesario un replanteamiento del marketing. El concepto del marketing puede considerarse como el concepto de equilibrio para la macroeconomía. Cuando el entorno macroeconómico cambia, también lo hace el comportamiento del consumidor, lo que comporta a su vez un cambio de marketing. En los últimos 60 años, el marketing ha pasado de una perspectiva centrada en el producto (Marketing 1.0) a una centrada en el consumidor (Marketing 2.0). Hoy en día presenciamos una nueva transformación del marketing como una respuesta a la nueva dinámica del entorno. Vemos como las empresas amplían sus objetivos pasando del producto al consumidor y de ahí, por último, a aspectos de interés para la humanidad. El Marketing 3.0 es la fase en la que las empresas pasan de una visión centrada en el consumidor a una visión centrada en la humanidad y en que la rentabilidad se concilia con la responsabilidad corporativa.

No concebimos una empresa como un operador aislado y autosuficiente en un mundo competitivo, sino como una entidad que opera dentro de una red fiel de colaboradores: empleados, distribuidores, representantes y proveedores. Si la

empresa elige a sus colaboradores de esa red cuidadosamente, sus objetivos coinciden y la retribución es equitativa y motivadora. La empresa junto con esos colaboradores, se convertirá en un competidor poderoso. Para lograr que esto sea así, la compañía debe compartir su misión, visión y valores con los miembros de su equipo de manera que todos persigan al unísono esos objetivos.

En este libro describimos como una empresa puede comercializar su misión, visión y valores haciéndolos llegar a cada uno de los principales interesados. La sociedad consigue beneficios creando un mayor valor para sus clientes, colaboradores y accionistas. Esperemos que vea a los clientes como su punto estratégico de partida y decida dirigirse a ellos teniendo en cuenta su integra dimensión humana y atendiendo a sus necesidades y preocupaciones.

El libro se estructura en tres partes fundamentales: en la primera, resumiremos las principales tendencias empresariales que definen el marketing centrado en el individuo y que sientan las bases del Marketing 3.0. En la segunda, veremos cómo la empresa puede comercializar su misión, visión y valores haciéndolos llegar a cada uno de los principales implicados en su actividad: consumidores, empleados, canal de distribución y accionistas. En la tercera parte, pondremos en común las reflexiones de todos ellos sobre algunos aspectos clave de la implantación del Marketing 3.0 para solucionar conflictos de carácter global, tales como el bienestar, la pobreza o la sostenibilidad medioambiental, y veremos cómo las grandes empresas pueden contribuir implantando su modelo de negocio centrado en el individuo. Por último, en el epílogo, resumiremos las 10 ideas fundamentales del Marketing 3.0 con una serie de ejemplos seleccionados de empresas que incluyen este concepto en su modelo de negocio.

Sobre el Origen de este Libro

La idea del Marketing 3.0 nació como concepto en Asia en noviembre del 2005, donde le dio forma un grupo de consultores de Mark Plus empresa de servicios de marketing con sede en el sudeste asiático dirigida por Hermawan Kartajaya.

Tras dos años de co-creación para ampliar y mejorar el concepto, Philip Kotler y Hermawan Kartajaya presentaron un primer borrador en el 40º aniversario de la ASEAN –Asociación de Naciones del Sudeste Asiático – en Yakarta. Aquel manuscrito – editado por Gramedia Publishing – estaba refrendado por Susilo Bambang Yudhoyono, presidente de la República de Indonesia, que ha escrito también el prólogo de este libro. Indonesia, único país del sudeste asiático miembro del G-20, es una nación en la que la importancia del individuo y la espiritualidad superan los desafíos que plantea la diversidad. El presidente de Estados Unidos, Barack Obama, se educó durante cuatro años de su juventud en Indonesia, donde pudo captar el homocentrismo del mundo oriental. El Marketing 3.0 y nació y tomo forma en los países del Este.

Por último, Iwan Setiawan, uno de los consultores de MarkPlus que iniciaron el concepto, colaboró con Philip Kotler en Kellogg School of Management de la Universidad de Northwestern (una de las escuelas de negocios más importantes del mundo occidental) para ampliar la relevancia del Marketing 3.0 en el contexto del nuevo orden económico mundial y del auge del mundo digital. La universalidad del Marketing 3.0 se pondrá a prueba en 10 importantes ciudades representativas de las principales economías del G-20 durante la gira oficial de lanzamiento del libro.

El marketing siempre será algo dinámico. De hecho, Philip Kotler Hermanan Kartajaya, los consultores de MarkPlus y el Centro Philip Kotler para Marketing de la ASEAN ya están preparando New Wave Marketing (secuela de Marketing 3.0), que explica el mundo interconectado en el que vivimos y el efecto de esas interconexiones en el marketing.

PRIMERA PARTE
TENDENCIAS

1. Bienvenido al Marketing 3.0

1. ¿Por qué Marketing 3.0?

A lo largo de los años, el marketing ha ido evolucionando pasando por tres fases que llamamos Marketing 1.0, 2.0, y 3.0. Muchas empresas siguen utilizando el Marketing 1.0, otras practican el 2.0, y solo algunas empiezan a pasarse al 3.0.

Hace mucho tiempo, durante la era industrial- cuando la principal tecnología era la maquinaria industrial-, el marketing consistía en vender lo producido por la fábricas a todo aquel que estuviera dispuesto a comprarlo. Los productos eran bastante básicos y estaban diseñados para atender las necesidades de un mercado de masas. El objetivo era estandarizar todo para aplicar economías de escala y reducir los costes de producción al máximo, logrando asó que los productos pudieran venderse aprecios mas baratos y fueran accesibles a un mayor numero de compradores. El automóvil Modelo T de Henry Ford se convirtió en un símbolo perfecto de esta estrategia. Como decía el propio Ford: “cualquier cliente puede tener un coche pintado de cualquier color siempre y cuando sea negro”. Eso era el Marketing 1.0 o la era del producto como centro del sistema.

El Marketing 2.0 surge en la actual era de la información, basada en las tecnologías de la información. La tarea del marketing ya no es tan sencilla. Los informadores de hoy están bien documentados y pueden comparar fácilmente diversas ofertas de productos similares. Es el consumidor quien define el valor del producto. Las preferencias de los consumidores difieren mucho de unos a otros. La empresa debe segmentar el mercado y desarrollar un producto superior para un segmento objetivo específico dentro del mercado. La regla de oro de: el cliente manda, funciona bien para casi todas las empresas. Los

consumidores salen ganando porque se busca la satisfacción de sus deseos y necesidades. Pueden elegir entre una gran variedad de alternativas y características funcionales. Hoy en día, las empresas intentan llegar a la mente y al corazón de los consumidores. Desafortunadamente, este enfoque centrado en el consumidor lo considera implícitamente como un objetivo pasivo de las campañas de marketing. Esta es la perspectiva que adopta el Marketing 2.0 en la era orientada al consumidor.

Ahora estamos presenciando el nacimiento del Marketing 3.0, o el inicio de una era centrada en los valores. En lugar de tratar a las personas como simples consumidores, las empresas los conciben como seres humanos, con inteligencia, corazón y espíritu. Cas vez mas, los consumidores buscan soluciones para sus preocupaciones sobre como convertir este mundo globalizado en un mundo mejor. En un entorno lleno de confusión, buscan empresas que tengan presente en su misión, visión y valores sus necesidades más profundas de justicia social, económica y medioambiental. Al elegir productos y servicios pretenden una satisfacción espiritual, y no meramente funcional o emocional.

Al igual que el Marketing 2.0 orientado al consumidor, el Marketing 3.0 también pretende la satisfacción del consumidor. Sin embargo las empresas que aplican el Marketing 3.0 plantean valores, visiones y misiones mayores con los que contribuir al mundo; pretenden aportar soluciones y resolver problemas en la sociedad. El Marketing 3.0 eleva el concepto del Marketing 3.0 cree que los consumidores son seres humanos integrales, y que todas sus necesidades y deseos deben ser siempre atendidos. Por lo tanto, el Marketing 3.0 complementa el marketing emocional con uno espiritual.

En tiempos de crisis económica, el Marketing 3.0 gana en relevancia en la vida de los consumidores, mas afectada en este caso por turbulencias y rápidos cambios sociales, económicos y medioambientales. Las enfermedades se convierten en epidemia, la pobreza aumenta y la destrucción medioambiental avanza. Las empresas que practican este marketing ofrecen respuesta y esperanza a quieres se enfrentan a estos conflictos y, así, llegan a los

consumidores en un nivel superior. En el Marketing 3.0, las empresas se diferencian entre si por sus valores. En tiempos turbulentos la diferencia en este aspecto entre unas y otras puede resultar considerable.

El cuadro 1.1 resume la comparación en el Marketing 1.0, 2.0 y 3.0 desde distintas perspectivas integrales.

Cuadro 1.1 Comparación del Marketing 1.0, 2.0 y 3.0

	Marketing 1.0 Marketing centrado en el producto	**Marketing 2.0** Marketing centrado en el consumidor	**Marketing 3.0** Marketing centrado en los valores
Objetivo Fuerzas Propulsoras Percepción del mercado por la empresa Concepto fundamental de marketing Directrices de marketing corporativas Funcional Interacción con los consumidores	Vender productos Revolución industrial Mercado de masas Consumidores con necesidades físicas Desarrollo de producto Especificaciones del producto Funcional y emocional Transacciones uno-a-uno	Satisfacer y retener a los consumidores Tecnologías de la información Consumidor más inteligente con mente y corazón Diferenciación Posicionamiento corporativo y del producto Misión, visión y valores corporativos Funcional, emocional y espiritual Relaciones uno-a-uno	Hacer de este mundo un mundo mejor Nueva ola tecnológica Ser humano integral, con mente, corazón y espíritu. Valores Proposiciones de valor Funcional, emocional y espiritual Colaboración entre muchos.

Con el fin de entender mejor el Marketing 3.0, analicemos el nacimiento de tres fuerzas fundamentales que definen el panorama empresarial que conduce a dicho marketing: le era de la participación, la era de la paradoja de la globalización, y la era de la sociedad creativa. Observemos como estas tres fuerzas principales transforman a los consumidores para que colaboren más,

adopten un punto de vista más cultural o concedan más importancia a lo espiritual. Si entendemos bien esta transformación comprenderemos mejor el Marketing 3.0 como una red de marketing de colaboración cultural y espiritual.

2. La era de la participación y el marketing de colaboración

En el último siglo los avances tecnológicos han traído consigo enormes cambios en los consumidores, los mercados y el marketing. El Marketing 1.0 surgió con el desarrollo de la tecnología de producción durante la Revolución Industrial. El Marketing 2.0 nació como resultado de las tecnologías de la información y tras la llegada de Internet. Ahora, la nueva ola tecnología es la principal propulsora de Marketing 3.0

Desde los primeros años del siglo XXI, las tecnologías de la información has ido empapando el mercado convencional y han evolucionado hasta convertirse en lo que hoy ya consideramos una nueva ola tecnológica. Esta nueva tecnología se caracteriza por permitir la conexión y la interacción del individuo y grupos, y se compone de tres fuerzas fundamentales: los ordenadores y teléfonos móviles baratos, la conexión de red de bajo coste y el código abierto.

La tecnología es lo que permite a los individuos expresarse y colaborar con otros. El nacimiento de esta nueva tecnología marca una era de Scott McNealy, director general de Sun Microsystems, ha bautizado como la era de la participación. En ella los individuos crean ideas y entretenimiento además de consumirlos. Esta nueva tecnología les permite dejar de ser consumidores para convertirse en prosumidores (productor+consumidor).

Uno de los factores que hace posible esta nueva ola tecnológica son losmedios sociales. Podemos dividir estos medios en dos categorías generales: la primera son los medios sociales de expresión, en la que incluimos blogs, Twitter, YouTube, Facebook, portales para compartir fotos como Flickr, y además redes sociales; la segunda, es la de los medios sociales de colaboración, y abarca portales como Wikipedia, Rotten Tomatoes o Craigslist.

2.1. Medios sociales de expresión

Analicemos el impacto de los medios sociales de expresión en el marketing. A principios de 2008. Technorati registro 13 millones de blogs activos en todo el mundo. Al igual que ocurre en el numero de lectores de los medios escritos, el numero de lectores de los blogs varia según el país. Mientras que en Japón el 74% de los usuarios de Internet leen blogs, en Estados Unidos solo el 27% de los internautas los visitan. Sin embargo, a pesar de este bajo porcentaje, el 34% de los lectores de esos blogs en Estados Unidos generan acciones de seguimiento en el 28% de sus lectores. Seth Godin, reputado experto en marketing, tiene su propia web en la que cada dia ofrece una nueva idea para influir en las miles de personas que han decidido suscribirse a sus actualizaciones.

Otra forma de comunicación tipo blog de gran popularidad, y uno de los tipos de medios sociales que mas rápido esta creciendo, es Twitter se ha incrementado en un 1.298%. Este portal de tipo microblog permite a sus miembros emitir noticias breves (tweets) de 140 caracteres o menos que llegan a todos sus seguidores. Se supone que es mucho mas sencillo que el sistema de blogs, ya que los usuarios pueden enviar sus tweets fácilmente desde dispositivos móviles (iPhones, Blackberry, etc.) A través de Twitter los usuarios pueden compartir ideas, actividades e incluso su estado de ánimo con amigos o fans. Según nos consta, el actor Ashton Kutcher ha llegado ya al millón de seguidores en Twitter, superando incluso a la CNN.

Muchos blogs y tweets son de tipo personal, donde una persona comparte noticias, opiniones o ideas con otras personas que ella misma elige. Otro tipo de blogs o tweets son aquellos que emite alguien que quiere comentar una noticia o presentar un pequeño artículo sobre cualquier cosa que se le haya pasado por la cabeza. Otros usuarios de blog o del Twitter recurren a este medio para hacer comentarios sobre una empresa o producto alabándolos o criticándoles. Un blogger o un usuario de Twitter enfadado, si tiene muchos seguidores, puede llegar a disuadir a números consumidores potenciales de una empresa.

La popularidad de la actividad en blogs, o de tipo twitter, ha alcanzado también las esferas del mundo corporativo. IBM, por ejemplo, anima a sus empleados a crear sus propios blogs en los que pueden hablar libremente de su empresa siempre y cuando se atengan a unas determinadas directrices. Pro ejemplo es General Electric, que ha creado sus propia brigada Tweet (tweet squad), un grupo de empleados jóvenes que forman a otros que no lo son tanto en la utilización de los medios sociales.

También hay gente que esta creando sus propios videos de corta duración y subiéndoles a YouTube para compartirlos con el resto del mundo. Muchas deesas personas son aspirantes a cineastas con la esperanza deque se reconozca su creatividad y ello les habilite para acceder a nuevas oportunidades. En otros casos son videos realizados por diferentes organizaciones con el fin de conseguir el apoyo suficiente a favor o en contra de una determinada causa a actividad.

También podemos encontrar videos grabados por empresas para presentar sus productos, servicios u ofertas. Una campaña que ha destacado en you tuve fue la forma del Air Force One de Marc Ecko. Para demostrar su afinidad con el arte del grafiti, la firma de ropa realizó un video en el que se veía a un par de jóvenes pintando un grafiti que decía *STILL FREE* en dicho avión. La empresa reconoció después que el avión que se veía en el video no era el Air Force One y que su objetivo había sido crear una sensación de cultura pop como parte de su estrategia de posicionamiento demarca en YouTube

A medida que las posibilidades de expresión se incrementen en los medios sociales los consumidores podrán influir cada vez mas en otros consumidores mediante sus opiniones y experiencias. La influencia de la publicidad corporativa a la hora de definir el comportamiento del consumidor disminuirá en igual proporción. Además los consumidores dedican cada vez más tiempo a otras actividades como los videojuegos o el ordenador y ven películas en DVD, por lo que cada vez miran menos anuncios.

Los medios sociales conllevan un nivel bajo de costes y están libres de posibles sesgos, por lo que son el futuro de la comunicación de marketing. Las conexiones entre amigos a través de redes sociales como el Facebook o MySpace también pueden ayudar a las empresas a conocer mejor el mercado. Los investigadores de IBM, Hewlett Packard, y Microsoft están explotando los datos de las redes sociales para definir los perfiles y diseñar mejores enfoques de comunicación para sus empleados y consumidores.

2.2 Metodos sociales de colaboración

Consideramos también los medios sociales que aplican el código abierto. Hace 10 años ya se sabía que el software podía ser de código abierto y desarrollarse en régimen de colaboración. Ya se conocía Linux. Sin embargo, nadie pensaba que ese tipo de colaboración pudiera aplicarse en otros sectores. ¿Quién hubiera imaginado una enciclopedia que, como Wikipedia, cualquiera puede editar?

El contenido de Wikipedia procede de las colaboraciones de un inmenso numero de personas que ofrecen voluntariamente su tiempo para crear entradas sobre infinitos temas para esta enciclopedia elaborada por todas una comunidad. A mediados del año 2009, Wikipedia ya había desarrollado 235 ediciones activas en diferentes idiomas con un total de 13 millones artículos. Podemos comparar esta iniciativa con el libre We Are Smarter Than Me, escrito por miles de personas. Este libro es un ejemplo de colaboración en el mundo editorial convencional. Y otro ejemplo es Craigslit, portal que incluye y difunde millones de anuncios clasificados de forma gratuita, suponiendo una autentica amenaza para los periódicos que comercializan su espacio para anuncios. El portal copropiedad de eBay, se convierte también así en el mercado de gran numero de comunidades que cuelgan en el sus anuncios para vender y comprar diversos artículos.

La colaboración puede ser también una nueva fuente de innovación. En los modelos abiertos de negocio Chesbrough explica como las empresas pueden

recurrir los colaboradores masivos. (*crowdsourcing*) para encontrar nuevas ideas y soluciones.

La empresa InnoCentive lanza retos de investigación y desarrollo, y solicita las mejores soluciones. Abre sus brazos a empresas que quieran encontrar soluciones a sus problemas (buscadores de soluciones) y también a particulares, científicos e investigadores que puedan proponer soluciones (soluciones de problemas). Una vez que se encuentra la mejor solución. InnoCentive le pide al buscador de soluciones que abone un incentivo económico al solucionador del problema. Al igual que Wikipedia y Craigslist, InnoCetive se convierte en un mercado que facilita la colaboración. Tapscott and Williams describen este fenómeno de colaboración en masa en su libro titulado Wikinomics.

Esta creciente tendencia hacia la colaboración entre consumidores ha afectado al mundo de los negocios. Las empresas ya no tienen el control absoluto de las marcas porque ahora compiten con el poder colectivo de los consumidores. El incremento de los consumidores que asumen casa vez más el papel de las empresas es lo que Wipperfurth anticipaba en *Brand Hijack*. Ahora las empresas tienen que colaborar con sus consumidores. Esta colaboración empieza cuando los directores de marketing escuchan a los consumidores para entenderles y conocer mejor el mercado. Da un paso más cuando los propios consumidores pasan a desempeñar un papel fundamental en la generación de valor a través de la creación conjunta de productos y servicios.

Trendwatching, es una gran red de investigación de tendencias, resume las motivaciones de los consumidores para la co-creacion de productos. A algunas consumidores les gusta demostrar su capacidad de generar valor ante los demás. Otros los que quieren es personalizar un producto o servicio adaptándolo a su estilo de vida particular. En ocasiones, lo que persiguen son los incentivos económicos que ofrecen algunas empresas por los esfuerzos de co-creacion. Como una oportunidad para asegurar su empleo. Y no falta quien se embarca en esto por mera diversión.

Procter & Gamble (P&G) tiene fama por su estrategia de conexión y desarrollo, que ha remplazado a su enfoque tradicional de investigación y desarrollo. El modelo de P&G recuerda a una estrella de mar que, según Brafman y Beckstrom, es una buena metáfora para las empresas del futuro, ya que no tiene cabeza y se asemeja más a un grupo de células que funcionan de forma colectiva. El programa de innovación abierta aprovecha la red de empresarios y proveedores de P&G en todo el mundo ofreciendo ideas de producto frescas e innovadoras. El programa aporta alrededor de un 35% de los beneficios de P&G. Algunos de los productos más conocidos que se inventaron a través de este sistema de conexión y desarrollo son la crema Olay Regenerist, los plumeros Swiffer Duster, y el cepillo Crest SpinBrush. Este programa demuestra que la colaboración también puede funcionar en sectores distintos de las tecnologías de la información.

Además de ayudar a las empresas a desarrollar productos, los consumidores también pueden aportar ideas publicidad. Pensemos, por ejemplo, en el anuncio de Free Doritos. El anuncio, generado por los consumidores, se hizo con la primera posición de USA Today con motivo de la Super Bowl, por encima de otros realizados por agencias profesionales, victorias que demuestra que el contenido generado por los propios consumidores muchas veces puede llegar mejor al publico objetivo precisamente por ser mas acertado y cercano.

En *The Future of Competition*, los autores analizan este aumento de la participación y colaboración de los consumidores. Prahalad y Ramaswamy defienden que el papel de los consumidores esta cambiando has pasado de ser individuo aislado a individuos conectados. Cuando toman decisiones ya no lo hacen desde el desconocimiento, sino que están bien informados. Ya no son pasivos, son una fuente activa de retroalimentación de información para las empresas.

Así pues, el marketing ha ido evolucionando. En su primera fase, era una actividad orientada al cierre de la operación, cuyo objetivo era conseguir la venta. En la fase posterior, paso a centrarse en la relación con el consumidor: como conservar un cliente y fidelizarlo para que siga comprando. Por ultimo, en

esta tercera fase, el marketing ha pasado a invitar a los consumidores a participar en el desarrollo de los productos y la comunicación de la empresa.

El marketing de colaboración es el primer componente básico del Marketing 3.0. Las empresas que ponen en práctica lo que denominas Marketing 3.0 pretenden cambiar el mundo. Pero no pueden hacerlo solas. En esta economía de interconexiones deben colaborar entre ellas, con sus accionistas, socios de canal, empleados y con los consumidores de sus productos o servicios. El Marketing 3.0 consiste en la colaboración de una serie de entidades comerciales con valores y objetivos similares.

3. La paradoja de la era de la globalización y el marketing cultural

Junto con el impacto de la tecnología en la definición de estas nuevas actitudes de los consumidores hacia el Marketing 3.0, otro factor fundamental ha sido la globalización. La tecnología es lo que realmente mueve la globalización. Las tecnologías de la información hacen posible el intercambio de información entre países, empresas e individuos en todo el mundo, mientras que las tecnologías del área del transporte facilitan el comercio y otros intercambios físicos en las cadenas globales de valor. Al igual que la tecnología, la globalización llega a todos los individuos del planeta y genera una economía interconectada. Pero, a diferencia de los ocurre con la tecnología la globalización es una fuerza que estimula el equilibrio. En esa búsqueda de un contrapeso adecuado, la globalización a veces genera paradojas.

Pensemos en el año 1989, que simbolizo el nacimiento de la paradora de globalización. En 1989 el Gobierno de China recurrió a la fuerza militar para poner fin a una protesta en la plaza de Tiananmen. Lo que había empezado como una serie de manifestaciones a favor de la democracia, encabezadas por estudiantes, intelectuales y activistas laborales, derivó en una ofensiva militar que se cobro entre 400 y 800 civiles muertos y entre 7000 y 10 000 heridos. Ese mismo año en Europa, tenía lugar otro acontecimiento histórico. Finalmente cayo el Muro de Berlin, que separaba hasta entonces la Alemania oriental de la occidental, quedando convertido para siempre en el símbolo

tangible de la guerra fría. David Hasselhoff, de pie sobr el Muro de Berlín, interpreto su famoso tena *Looking fo Freedom* (En busca de la libertad). Estos dos acontecimientos que tuvieron lugar ese mismo año son paradójicos. Los incidentes de la plaza de Tiananmen marcaron la caída del movimiento a favor de la democracia en China, lo que detuvo los avances del pais hacia la libertad, mientras que el derribo del Muro de Berlin representaba el comienzo de un nuevo mundo de libertad y democracia. La globalización es liberadora pero a la vez ejerce presión sobre algunos países y pueblos.

Sopesemos también las dos perspectivas opuestas de Thomas Friedman y Robert Samuelson, representantes de la globalización y el nacionalismo, respectivamente. Por un lado en *The World is Flat,* Friedman defendía que en el mundo ya no hay frontera. La circulación de bienes, servicios y personas es sencilla y fluida gracias a los medios de transporte baratos y a las tecnologías de la información. Por otro lado, Samuelson argumentaba en su articulo titulado “The World Is Still Round” (El mundo sigue siendo redondo) que las fronteras permanecerán siempre ya que son fruto de la política y la psicología. La globalización lima las diferencias nivelando el terreno de juego para los distintos países, pero supone a la vez una amenaza para ellos. Por lo tanto, cas país defenderá su mercado nacional contra la globalización. Dicho de otra manera: la globalización genera nacionalismo.

La globalización esta, ciertamente llena de contracciones. Podemos enumerar al menos tres importantes paradojas que surgen como resultado de la globalización.

En primer lugar, mientras la democracia difunde sus raíces en el mundo, China la nueva y no democrática superpotencia, es cada vez más poderosa. China se ha convertido en la fábrica del plante y desempeña un papel fundamental en la economía mundial. A pesar de la creciente influencia de la democracia en el mundo, este país rico en dinero en efectivo demuestra que el capitalismo no precisa de la democracia. Puede que la globalización genere apertura en la economía, pero no en la política. El panorama político continúa siendo nacional. Esta es la paradoja política de la globalización.

En segundo lugar, la globalización propicia la integración económica, pero no genera economía equitativa. Tal y como defiende Joseph Stiglitz en G*lobalization and its Discontents*, los procesos de privatización, liberalización y estabilización se han gestionado mal y, por lo tanto, muchos países del tercer mundo y antiguos estados comunistas están ahora en peores condiciones que antes. Económicamente, la globalización parece perjudicar a una cifra de países similar a la de países beneficiados por el proceso. Incluso, dentro de un mismo país, se da una distribución no equitativa de la riqueza. Hoy en dia hay millones de personas en todo el mundo que viven una situación económicamente desahogada. En India hay más de 50 multimillonarios. Un director general medio en Estados Unidos gana 400 veces más que el asalariado medio. Desafortunadamente, todavía hay en el mundo más de 1.000 millones de personas que viven en condiciones de extrema pobreza y que subsisten con menos de un dólar al dia esta es la paradoja económica de la globalización.

En tercer lugar, la globalización no genera una cultura uniforme, sino diversa. en 1996, Benjamin Barber escribió *Jihad vs McWorld: How Globalism and Tribalism Are Reshaping the World*, obra en la que sostiene que existen dos principios fundamentales y opuestos en nuestros días. Tribalismo y globalismo. En el año 2000, en *The Lexus an the Olive Tree: Understanding Globalization*, Thomas Friedman escribió sobre el conflicto entre el sistema de la globalización, sinbolizado por el Lexua, y los factores convencionales como la cultura, la geografía, la tradición y la comunidad, simbolizados por el olivo. La globalización da origen a una cultura global universal, pero a la vez fortalece, como por contrapeso, la cultura tradicional. Esta es la paradoja sociocultural de la globalización que afecta más directamente a los individuos o consumidores.

Esta lista de paradoja o contradicciones no incluye ni mucho menos todas las existentes (hay mucho mas de tres) pero es suficiente para explicar porque el comportamiento del consumidor cambia con la globalización y porque es necesario el Marketing 3.0 para captar esas tendencias. Gracias a la tecnología, estas paradojas de la globalización, especialmente la sociocultural,

afectan no solo a países y empresas sino también a los individuos. Estos han empezado a sentir la presión que supone pasar a ser ciudadanos globales además ciudadanos locales. Como consecuencia, muchos se muestran ansiosos y contemplan valores contradictorios entre si. Especialmente en tiempos de turbulencias económicas, esa ansiedad se intensifica. Solo muchos los que culpan a la globalización como causa de la crisis económica.

El autor Charles Handy sugiere que no deberíamos intentar resolver estas paradoras o contradicciones, sino mas bien que deberíamos intentar gestionarlas.

Con ese fin, la gente busca un sentido de continuidad en su vida. Quiere conectarse con los demás, empezando a mezclarse en su ámbito local y más allá de él, en la sociedad. Pero el sentido de dirección sigue siendo esencial en tiempos de contradicción, cuando la gente se empieza a agrupar para apoyar causas sociales como Habitat for Humanity o Sierra Club. En este caso, la globalización afecta positivamente a nuestras vidas. Las paradojas nos hacen más conscientes y aumenta nuestra preocupación por la pobreza, las injusticias, la sostenibilidad medioambiental, la responsabilidad comunitaria y los fines sociales.

Un afecto importante de estas paradojas de la globalización es que las empresas ahora compiten por ser percibidas como organizaciones que ofrecen continuidad, conexión y dirección. Según Holt, las marcas culturales pretenden resolver las paradojas de la sociedad. Pueden tratar problemas sociales, económicos y medioambientales de la sociedad. Precisamente por abordar las preocupaciones y deseos colectivos de una nación, las marcas culturales suelen tener un elevado valor de marca.

Las marcas culturales necesitan ser dinámicas, porque tienden a ser relevantes solo durante un periodo de tiempo, cuando determinadas contradicciones son evidentes en la sociedad, por lo tanto, estas marcas siempre debería ser conscientes de las nuevas paradojas emergentes que van cambiando con el tiempo.

Para desarrollar una campaña tan relevante culturalmente, una empresa debe entender algo de antropología y sociología. Debe ser capaz de identificar paradojas culturales que quizá sino sean tan evidentes y esto es algo complicado porque no son algo de lo que la gente suela hablar. Los consumidores a quieren les afecta una campaña cultural son la mayoría, pero son una mayoría silenciosa. Perciben las paradojas, pero n las afrontan si una marca cultural no la hace.

A veces las carcas culturales ofrecen respuestas a los movimientos antiglobalización. Marca Gobe defiende en Citizen Brand que las personas normales se ven a si misma como individuos indefensos contra compañías globales que desprecian tanto a sus comunidades locales como al medio ambiente. Esto estimula un movimiento opuesto a la lucha por la soberanía del consumidor contra las grandes empresas globales e indica, además que la gente quiere marcas responsables que respondan ante los consumidores y trabajen para hacer de este mundo mejor. Estas marcas son marcas ciudadanas que buscan el interés del público con un enfoque de los bueno contra lo malo en su estrategia de marketing. Las marcas culturales a veces son marcas nacionales que intentan atender a las preferencias de los consumidores que están en contra de la cultura global negativa, representada por las marcas globales, y que buscan marcas alternativas- marcas culturales interpretan el papel de los buenos del película que lucha contra las marcas globales, que son los malos. Estas promueven el nacionalismo y el proteccionismo, ya que pretenden convertirse en iconos culturales de la sociedad local.

Las marcas culturales tienden a ser relevantes solo en unas sociedades determinadas. Pero eso no significa que las marcas globales no pueden ser marcas culturales. Algunas marcas globales muy conocidas están consiguiendo construir, poco a poco y consistentemente, su estatus de marca cultural. Por ejemplo McDonald’s se posiciona como con de la globalización: intenta crear la percepción de que la globalización es símbolo de paz y colaboración. Es una marca accesible prácticamente para cualquier persona en todo el mundo. En

The Lexus and the Olive Tree, Friedman introdujo la Teoría de los arcos dorados para la prevención de conflictos, que sostiene que los países con establecimientos de McDonald`s nunca se han declarado la guerra.
El marketing cultural es el segundo componente fundamental del Marketing 3.0 este último es un enfoque que atiende a las preocupaciones y deseos de los ciudadanos globales. Las empresas que lo ponen en práctica deberían entender los aspectos comunitarios que tienen que ver con su negocio.

Afortunadamente el concepto del interés del publica ahora ya se anuncia en la nueva definición del marketing creada en 2008 por ala Asociación Estadounidense de Marketing, que dice así: ”el marketing comprende la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos de creación, comunicación implantación y ofertas de intercambio que representan un valor para los consumidores, clientes y colaboradores, y para la sociedad en general”. Al añadir a la sociedad, esta nueva definición reconoce que el marketing se mueve a una escala mas amplia que los intercambios privados de individuos o empresas. También demuestra que el marketing ya esta listo para hacer frente a las implicaciones culturales de la globalización.

El Marketing 3.0 sitúa los aspectos culturales en el núcleo del modelo empresarial de una compañía. En los capítulos posteriores analizaremos más en detalle como la manera en que una empresa pone en práctica el Marketing 3.0 demuestra su preocupación por las comunidades que la rodean: comunidades de consumidores, de empleados de colaboradores y de accionistas.

4.0 La era de la sociedad creativa y el marketing espiritual

Esta tercera fuerza que impulsa el Marketing 3.0 es el nacimiento de la sociedad creativa. Las personas de una sociedad creativa son de las que utiliza, sobre todo el hemisferio derecho del cerebro y trabajan en sectores creativos como las ciencias, el arte a los servicios profesionales. Este tipo de sociedad, según explica Daniel Pink en *A Whole New Mind*, representa el mayor nivel de desarrollo social en la civilización humana. Pink dibuja la línea

de la evolución humana desde el cazador del prehistoria, pasando por el granjero y obrero que recurren a su fuerza física y evolucionan hasta convertirse en ejecutivos, que recurren a su hemisferio cerebral izquierdo, para finalmente progresar hasta los artistas que utilizan el derecho. La tecnología es, una vez más, la principal fuerza impulsadora de esta evolución.

Los estudios realizados sugieren que, aunque el número de personas creativas es muy inferior a de personas incluidas en la clase trabajadora, su función en la sociedad es cada vez más dominante. Son, en su mayoría, innovadores que crean y utilizan nuevas tecnologías y conceptos. En este mundo de la colaboración, influido por la nueva ola de tecnologías, son los puntos de unión que conectan a unos consumidores con otros. Son los consumidores más expresivos y colaboradores los que hacen unos mayores unos de los medios sociales. Influyen en la sociedad en general con su estilo de vida y su actitud. Su opinión sobre las paradojas de la globalización y los problemas de la sociedad dan forma a las opiniones de otros. Al ser los miembros más avanzados de la sociedad, favorecen a las marcas culturales y a aquellas que se apoyan en la colaboración. Y, como buenos pragmatistas, critican a aquellas marcas que ejercen una influencia negativa en la vida de las personas, ya sea desde el punto de vista social, económico o medioambiental.

La sociedad creativa está creciendo en todo el mundo. En *The Rise of the Creative Class*, Richard Florida presente pruebas de que en Estados Unidos están empezando a trabajar y vivir como artistas y científicos creativos. Sus investigaciones revelan que, en las últimas décadas, la inversión, la producción y el volumen de trabajo del sector creativo han aumentado considerablemente en Estados Unidos. En *The Flight of the Creative Class* explica cómo ha ampliado sus investigaciones a otras partes del mundo y ha averiguado que los países europeos también cuentan con un índice de creatividad que mide el desarrollo creativo de un país basándose en sus avances en tecnologías, talento y tolerancia. En los países avanzados, los individuos creativos son la espina dorsal de la economía. Las regiones con una elevada proporción de población creativa han registrado un mayor desarrollo en el pasado.

Estas conclusiones de Richard Florida no significan que la creatividad pertenezca en exclusiva a las naciones avanzadas. En *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Prahalad explica como la creatividad también puede brotar en sociedades más pobres. En el libro describe varios ejemplos de cómo la creatividad emerge en respuesta a conflictos sociales en aéreas rurales.
Hart y Christensen plantearon un razonamiento similar mostrando cómo, en muchas ocasiones, en contextos de mercado con un bajo nivel de ingresos se dan innovaciones negativas. La tecnología creativa de bajo coste suele surgir en países pobres en los que los que necesitan es resolver problemas. India donde la pobreza es un problema crónico, se las ha arreglado para convertirse en la trastienda del planeta con una superpoblación de entusiastas de la tecnología creativa.

Según Zohar, la creatividad es lo que diferencia al ser humano de las demás criaturas del planeta. El ser humano con creatividad es quien da forma al mundo. Las personas creativas intentan permanentemente progresar y mejorar el mundo en que viven. La creatividad se expresa a través de la humanidad. La moralidad y la espiritualidad.

A medida que el número de personas creativa aumenta en los países desarrollados y en vías de desarrollo, la civilización humana se acerca a su punto culminante. Una de las características clave de una sociedad avanzada y creativa consiste en que la gente cree en la autorrealización más allá de sus necesidades básicas de supervivencia. Se trata de individuos expresivos y que colaboran entre sí en procesos de creación común. Como seres humanos complejos que son, confían en la parte espiritual del individuo y saben escuchar sus deseos más profundos.

Pensemos en la clásica pirámide de Maslow que describe la jerarquía de las necesidades. Abrahan Maslow nos mostraba como el ser humano presente diferentes niveles de necesidades que debe cubrir. De supervivencia (necesidades básicas), de seguridad y protección, de afiliación y afecto, de estima (ego) y, finalmente de autorrealización (sentido), también vio como las

necesidades superiores no se pueden satisfacer antes de verse atendidas las de los niveles inferiores. Su pirámide se convirtió en la base del capitalismo.

Sin embargo, en *Spiritual Capital*, Zohar revelaba que Maslow, un trabajador creativo, antes de morir se arrepintió de lo que había dicho y reconoció que sentía que su pirámide debería haber estado al revés. Esa pirámide invertida colocaría entonces la autorrealización como una necesidad básica pata todo ser humano.

Las personas creativas, de hecho, creen firmemente en la pirámide invertida de Maslow. La definición de la espiritualidad como: “la puesta en valor de los aspectos no materiales de la vida y los indicios de una realidad perdurable” encuentra realmente su relevancia en la sociedad creativa.

Los científicos y los artistas suelen prescindir de la satisfacción material en aras de su autorrealización personal. Buscan más allá de aquello que puede comprar el dinero. Buscan más allá de aquello que puede comprar el dinero. Buscan el sentido, la felicidad y la realización espiritual. La realización y satisfacción material llega normalmente después, como recompensa por sus logros.

En *The Artist`s Way*, Julia Cameron desarrolló la idea de la vida del artista creativo como un proceso unificado de creatividad y espiritualidad. La espiritualidad y la creatividad son similares en la mente de un artista. La creatividad estimula la espiritualidad. La necesidad espiritual es la mayor fuerza motivadora de la humanidad y la que impulsa la creatividad personal más profunda.

El auge de los artistas y científicos creativos, por lo tanto, cambia la manera en que el ser humano percibe sus deseos y necesidades. La espiritualidad está reemplazando cada vez más a la supervivencia como primera necesidad del ser humano.

Como resultado de esta creciente tendencia en la sociedad, los consumidores ya no buscan solo productos y servicios que satisfagan sus necesidades, sino que solicitan además experiencias y modelos de negocio que les desarrollen su faceta espiritual. La aportación de significado es la proposición de valor del futuro en marketing. El modelo de negocio centrado en los valores es la nueva aplicación por excelencia del Marketing 3.0.Las averiguaciones de Melinda Davis en su proyecto *Human Desire* (Deseo Humano) confirman este argumento. Ha comprobado como los beneficios psicológico-espirituales son, de hecho la necesidad más vital de los consumidores y como quizá suponen la máxima diferenciación que puede crear una empresa.

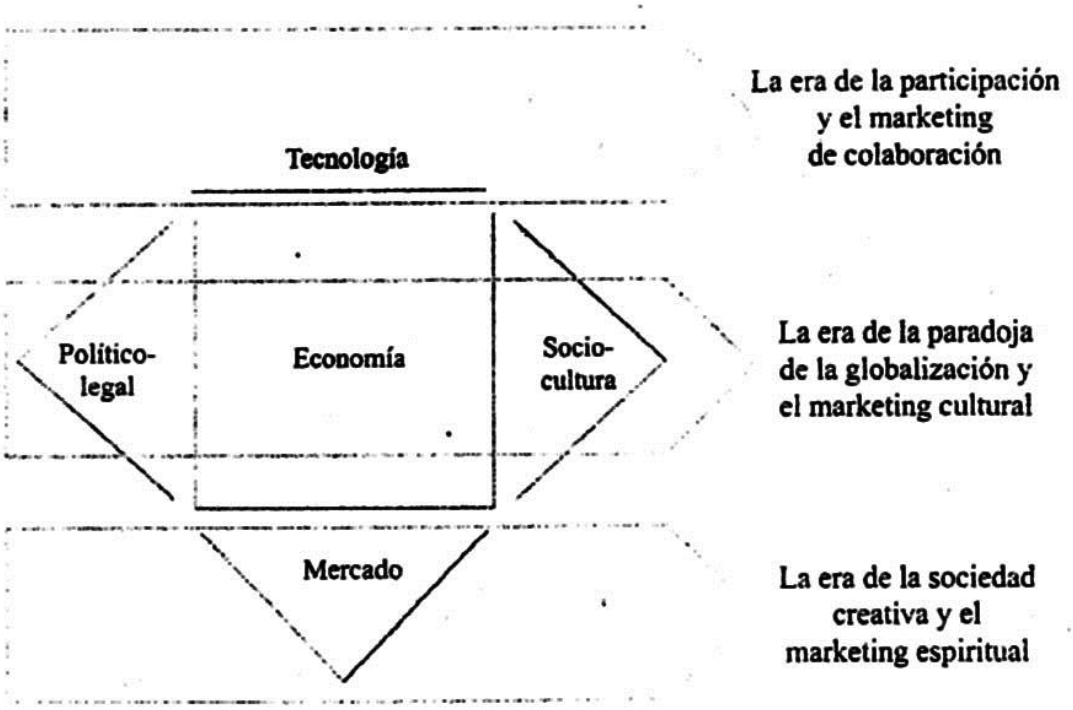
¿Cómo puede una empresa integrar valores en su modelo de negocio? Richard Barrett ha comprobado que las grandes empresas pueden alcanzar niveles de espiritualidad similares al del ser humano de motivación espiritual se puede adaptar a las misiones, visiones y valores corporativos.
Sin embargo, hemos visto muchas empresas que se limitan a incluir esos valores de buena conducta corporativa en su misión, visión, y valores sin llevarlos luego a la práctica en sus operaciones. También hemos visto como muchas empresas emprenden iniciativas de responsabilidad social corporativa, que en la realidad no pasan de ser puras relaciones públicas para conseguir una cierta imagen. En el Marketing 3.0 no se trata de que las empresas hagan relaciones públicas, sino de que integren los valores como un nuevo elemento de su cultura corporativa.

Al igual que las personas creativas, las empresas deberían ver su autorrealización más allá de objetivos materiales. Deben entender quiénes son y porque están presentes en su sector. Deberían saber en qué quieren llegar a convertir. Todo esto debería estar presente en su misión, visión y valores corporativos. El beneficio provendrá de la percepción por los consumidores de la contribución de esas empresas al bienestar de la humanidad. En eso consiste el marketing espiritual desde el punto de vista de una empresa. Este es el tercer componente fundamental del Marketing 3.0

5. Marketing 3.0: de colaboración, cultural y espiritual

En resumen, la era de Marketing 3.0 es la era en la que los cambios en la actitud y el comportamiento de los consumidores influyen enormemente en las practicas de marketing.
Se llega a la forma más sofisticada de la era centrada en el consumidor, en la que este exige unos enfoques de marketing de mayor colaboración, mas culturales y espirituales (véase el cuadro12)

Cuadro 1.2 Tres cambios que han conducido al Marketing 3.0



La nueva ola tecnológica facilita una difusión generalizada de la información, las ideas y la opinión pública, que permite a los consumidores colaborar en la creación de valor.

La tecnología guía la globalización en el panorama cultural, político, legal, económico y social, lo cual genera paradojas en la sociedad. También guie el crecimiento del mercado creativo, que tiene visión más espiritual del mundo.

Cuadro 1.3 Componentes fundamentales del Marketing 3.0

Componentes Fundamentales	**¿Por qué?**	
¿Qué ofrecer? Contenido Contexto	Marketing de colaboración Marketing cultural	Era del a participación (el estimulo) Era de la paradoja de la globalización (el problema)
¿Cómo ofrecerlo?	Marketing espiritual	Era de la creatividad (la solución)

A medida que los consumidores van presentando un carácter cada vez mas colaborador, cultural y espiritual, el perfil del marketing cambia también. El cuadro 1.3 resume los tres componentes fundamentales del Marketing 3.0. En los próximos capítulos desarrollaremos el concepto de Marketing 3.0 en mayor profundidad y explicaremos también como aplicarlo en diversas comunidades y como trasladarlo al modelo de negocio de una empresa.

2. FUTURO MODELO PARA EL MARKETING 3.0

1. Los últimos 60 años del marketing una breve retrospectiva

El marketing ha sido una de las materias más emocionantes del mundo de los negocios durante las últimas seis décadas. Resumiendo, el marketing ha girado todo este tiempo en torno a tres principales disciplinas: gestión de producto, gestión de cliente y gestión de marcas. De hecho, los conceptos de marketing han evolucionado y si en las décadas de los cincuenta y los sesenta era una actividad centrada en la gestión del producto, en los años setenta y ochenta el centro pasó a ser la gestión del cliente. A partir de ese momento evolucionó aun mas, añadiendo la disciplina de la gestión de marca en los noventa y la primera década del siglo XXI. La continua adaptación de los conceptos de marketing a las distintas eras de la humanidad es lo que hace que siga resultado una disciplina emocionante.

Desde que Neil H. Borden acuño el ya manido termino marketing mix en los años cincuenta y Jerome McCarthy introdujo las cuatro P en los sesenta, los conceptos de marketing has sufrido un transformación considerable a medida que se han ido adaptando a un entorno cambiante. La industria manufacturera era el centro de la economía estadounidense en la posguerra de los años cincuenta y continuo irguiéndose como tal durante la década de los sesenta. En ese tipo de contexto era lógico ver como los conceptos del marketing se desarrollaban exclusivamente en torno a la gestión del producto.

En un principio, el marketing se concebía simplemente como una más entre las importantes funciones de apoyo a la producción, junto con las finanzas y los recursos humanos. La principal misión de marketing era generar demanda de los productos. Las cuatro P de McCarthy explicaban sucintamente las prácticas genéricas de la gestión producto de aquella época: desarrollar un producto, determinar su precio hacer la promoción del mismo y establecer el punto de ventas o distribución. Como el mercado estaba en alza en aquellas dos

décadas no se necesitaba nada más del marketing aparte de esas directrices tácticas.

De repente todo cambio cuando la economía estadounidense y la occidental, en general se vio sacudida por la estanflación (estancamiento + inflación) derivada de la crisis del petróleo en la década de los setenta. La incertidumbre económica perduro hasta la posterior década de los ochenta, ya que el crecimiento económico se había trasladado sobre todo a los países asiáticos en vías de desarrollo. Generar demanda en esos tiempos de incertidumbre y turbulencias más complicados y no bastaba con las cuatro P. La demanda era escasa. Se lanzaban algunos productos que competían entre sí por ganar compradores más inteligentes. Muchos productos eran, en la mente del consumidor, una pura mercancía y que no existía un posicionamiento que los distinguiera. Estos cambios de contexto obligaron a los profesionales del marketing a seguir pensando e idear conceptos más sofisticados

Le suman nuevas P a las cuatro propuestas inicialmente: personas proceso, pruebas tangibles, publico (opinión pública) y poder político. No obstante, el modelo de Marketing 1.0 continuaba siendo de naturaleza táctica. Quizá hasta podríamos decir que aquella recesión del mercado resultó ser una bendición camuflada, ya que finalmente el marketing gano relevancia durante ese periodo de baja demanda. Con el fin de estimular la demanda, el marketing progreso desde una perspectiva meramente táctica a un nivel estratégico superior. Los expertos en marketing se dieron cuenta de qué para generar demanda de qué forma eficaz, el consumidor debía reemplazar al producto como centro del sistema de actividades de marketing. Se introdujo la disciplina de gestión del consumidor, en la que se incluyen tácticas como la segmentación, la definición de un público objetivo y el posicionamiento.

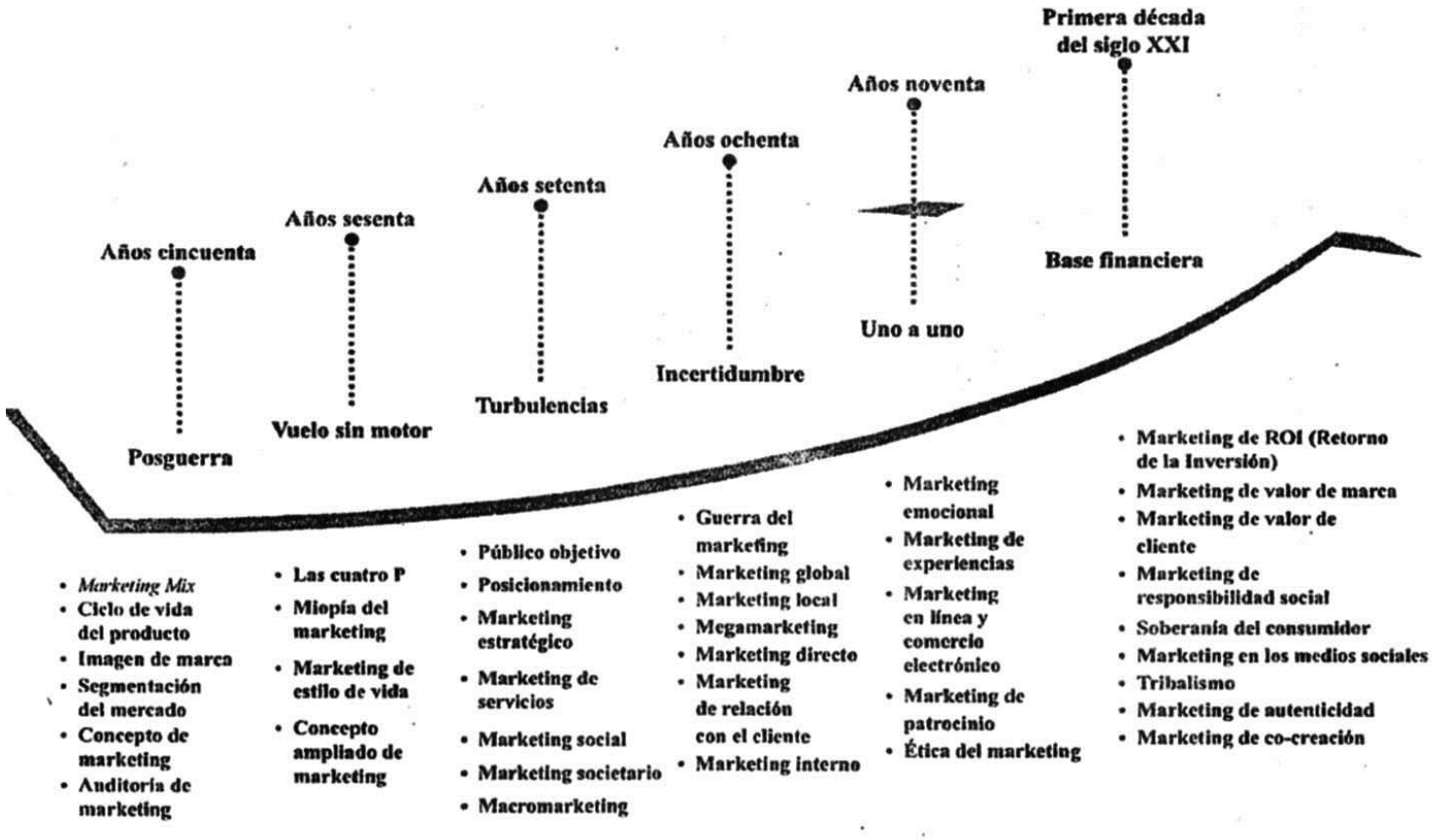
Llegados a este punto el marketing ya no era solo algo táctico. A medida que se fue centrado más en el consumidor que en el producto se convirtió en algo estratégico. A partir de ese momento el desarrollo de las cuatro P ha ido siempre precedido de la segmentación, la definición del público objetivo y el

posicionamiento. La introducción del marketing estratégico marco el inicio del marketing 2.0.

En el capitulo uno sosteníamos que el año 1989 había sido un punto de inflexión en la globalización. Aquel año tuvieron acontecimientos contradictorios. Y, ese mismo año demostró ser también un punto de inflexión para el marketing. Los ordenadores personales habían entrado en el mercado de masas y, principios de la década de los noventa, nacía internet como complemento de gran potencial. Así, a esta red de ordenadores interconectados se unía una red humana de personas interconectadas.

Para responder a todo estos cambios las empresas ampliaron el concepto de marketing pasando a centrarlo en las emociones humanas. Se introdujeron nuevos conceptos como marketing emocional, marketing de experiencias o valor de marca. Para generar demanda ya no era suficiente dirigirse a la mente del consumidor con el clásico modelo de posicionamiento era necesario también apuntar al corazón del consumidor. Los conceptos de marketing que surgieron en los años noventa y la primera década del siglo XXI reflejaban sobre todo, la disciplina de gestión de marca.

Cuadro 2.1 Evolución de los conceptos de marketing



Si echamos la vista atrás, vemos la disciplina de marketing a atravesado diversas fases con un enorme número de nuevos conceptos. En cuadro 2.1 vemos los conceptos principales que surgieron en cada una del as décadas desde los años cincuenta. Obviamente, el dinamismo de marketing, junto con la incesantemente determinación de quienes lo practican por desarrollar nuevas vías de comprensión adaptadas a los cambios de mercados consumidores, competidores y colaboradores, es lo que ha dado origen a estas nuevas herramientas de comprensión.

2. El futuro del marketing: horizontal, no vertical

El futuro del marketing estará en parte definido por los acontecimientos actuales y en parte por factores a largo plazo. En los últimos años las empresas de todo el mundo la mayor recesión económica desde la Gran Depresión de los años 30 el principal problema fue una esplendidas excesiva en la concesión de crédito en forma de tarjetas de crédito, hipotecas y préstamos a personas o entidades incapaces de pagar sus deudas. Los culpables has sido los bancos, los inversores ambiciosos, los especuladores y los corredores de bono basura.

Cuando estallo la burbuja financiera y los valores del mercado inmobiliario cayeron en picado, tanto los pobres como los ricos se empobrecieron. Los clientes recortaron sus gastos y se pasaron a marcas y productos más baratos lo que fue desastroso para la economía de Estados Unidos donde el setenta por ciento del PIB provenía de los gastos de los consumidores. Las empresas despidieron a muchos de sus trabajadores y el desempleo aumento del cinco al diez por ciento con la llegada del presidente Obama, la nueva administración inmediatamente tomo medidas invirtiendo miles de millones dedolares para tratar de mantener a flote la economía del país. Querían evitara nuevos colapsos corporativos como los que prácticamente habían acabado AIG y General Motors, entre otras.

La pregunta es si los consumidores de la nueva década que empieza en 2010 serán mas cautos en sus gastos de lo que lo fueron en el pasado. El concepto

compre ahora, pague más tarde al que estábamos acostumbrados no es probable que se repita, por un lado debido a los planes del Gobierno para regular el crédito de manera más estricta y, por otro debido al miedo de los consumidores y su aversión al riego. Puede que los consumidores quieran ahorrar algo por si llegan de nuevo las vacas flacas.

El Marketing 1.0 y 2.0 todavía tendrán su importancia. El marketing sigue consistiendo en segmentar el mercado. Definir el segmento objetivo, posicionarse, ofrecer las cuatro P y construir una maraca en torno al producto. Sin embargo los cambios del contexto empresarial (la recesión económica, la concienciación por el cambio climático, los nuevos medios sociales, la soberanía del consumidor, la nueva era tecnológica y la globalización) continuaran generando grandes cambios en las prácticas de marketing.

Los nuevos conceptos de marketing siempre surgen como reacción a un entorno cambiante. Un estudio realizado recientemente por McKinsey & Company enumera diez tendencias en el mundo de los negocios tras la crisis financiera del periodo 2007-2009. Una tendencia importante revela el mercado en el que operan las empresas como un entorno con un nivel de confianza cada vez más bajos. El índice de confianza financiera Chicago Booth * Kellogg School muestra como la mayoría de los estadounidense tienen una confianza mínima en las grandes empresas en las que pueden invertir su dinero. Esta falta de confianza vertical es mutua. Las instituciones financieras has dejado de conceder crédito a los consumidores.

Los resultados de todos estos estudios sirven como primer aviso para las empresas: los consumidores en general, han perdido la fe en las prácticas empresariales. Hay quien diría que se trata de un tema de ética empresarial, más allá del marketing.

Desgraciadamente, el marketing es parcialmente responsable de esta situación. El marketing se relaciona, lo mismo que la venta, con la utilización del arte de la persuasión e incluso de cierta manipulación. Aun después del nacimiento del marketing moderno, cuyo objetivo es servir a los consumidores,

muchas veces sigue cayendo en las exageraciones sobre los resultados de un producto o su diferenciación con respecto al resto con el objetivo de cerrar una venta.

Veamos la siguiente anécdota sobre Exxon Móvil. La historia tuvo lugar hace algunas décadas pero se trata de una empresa que actualmente se cuenta entre los primeros puestos de la lista de las 500 mejores empresas de 2009 según la revista *Fortune*:

> A principios de la década de los ochenta, Exxon Oil Co. Celebró una convención de empleados para anunciar sus nuevos valores fundamentales. En el número uno de esa lista rezaba la sencilla premisa: el cliente es lo primero. Aquella noche, los ejecutivos de las diferentes divisiones comentaron la declararon de valores durante la cena. Un joven con mucho desparpajo llamado Monty, una futura estrella que empezaba a despuntar, propuso un brindis: “sólo quiero que sepan todos que el cliente no es lo primero”. Monty señaló al presidente de la división y dijo: “él es lo primero”. Nombro al presidente europeo y dijo: “él lo segundo”. Y, finalmente, mencionó al presidente de la división estadounidense diciendo: “él lo tercero”. Monty continúo recitando hasta nombrar a otros cuatro ejecutivos senior más de la división, todos ellos presentes en aquel momento. “El cliente – concluyó - es lo octavo”. La sala se quedó sumida en un silencio que destilaba perplejidad, hasta que uno de los ejecutivos sonrió y todo el grupo estalló en carcajadas. Era la primera verdad que se había dicho en todo el día.

Fue hace mucho tiempo, pero seguro que hoy siguen ocurriendo cosas parecidas. Muchas empresas y responsables de marketing deberían reconocer que el fondo los consumidores nunca son su verdadera prioridad. Puede que marketing sea el culpable de la pérdida de confianza de los consumidores, pero también es precisamente, con el cómo mas probablemente podamos resolver ese problema. Después de todo, el marketing en su vida diaria para convencer a otros consumidores.

Todo el mundo tiene una faceta de consumidor y otra que lleva al cabo actividades de marketing. El marketing no es solo algo que las empresas utilizan con los compradores. Estos también aplican el marketing con otros consumidores.

Vemos que los conceptos de marketing de los últimos 60 años son principalmente verticales. Para recuperar la confianza del consumidor debemos acogernos a los que denominamos nuevo sistema de confianza del consumidor. Este nuevo sistema de confianza es horizontal. Los consumidores de hoy recolectan dentro de su propia comunidad, crean sus propios productos y experiencias colaborando con los miembros de esa comunidad, y solo miran al exterior para buscar sujetos dignos de admiración. Son escépticos porque saben que los buenos escasean fuera de sus comunidades. Pero, si encuentran algunos, desde ese mismo momento se convierten en sus fieles prosélitos y apologistas.

Si quieren tener éxito, las empresas deben entender que los consumidores aprecian cada vez más la colaboración en el proceso de creación, comunitarización, y el desarrollo de la personalidad de la marca (véase el cuadro 2.2). Analizamos estos tres elementos que, creemos que serán las tres piedras angulares en las practicas de marketing del futuro.

Cuadro 2.2 El futuro del marketing

Disciplinas del Marketing	Conceptos del marketing de hoy	Conceptos del marketing del futuro
Gestión de producto Gestión de cliente Gestión de marca	Las cuatro P Segmentación, público objetivo y posicionamiento Construcción de marca.	Co-creación Comunitarización Desarrollo de la personalidad

Co-creación

El termino co-creacion (creación en colaboración) fue acuñado por C.K. Prahalad, que lo describe común nuevo enfoque de la innovación. Una

innovación de producto nunca es una experiencia de producto en sí misma. Es la acumulación de experiencias individualistas de consumidores lo que genera más valor para el producto. Cuando cada consumidor vive su experiencia vive su experiencia individual de producto. La personaliza según sus propias necesidades y deseos que son únicos.

Observamos tres procesos claves de co-creacion; en primer lugar las empresas deberían crear lo que denominamos una plataforma, que es un producto genérico que puede personalizarse después; en segundo lugar, dejar que los consumidores individuales dentro de una red adapten la plataforma según su identidad única; por último, pedir la opinión de los consumidores tras la experiencia de producto y enriquecer la plataforma incorporando todos esos esfuerzos de personalización realizados por los consumidores.

2.2. Comunitarización

La tecnología no solo conecta a países y empresas y los lanza hacia la globalización, sino que también conecta a las personas y las dirige hacia la comunitarización. El concepto de tribalismo en marketing. En Tribes, Seth Godin defendía que los consumidores quieren conectarse con otros consumidores, no con las empresas. Las empresas que quieran adaptarse a esta nueva tendencia deben aceptar esta necesidad y ayudar a los consumidores a conectarse entre si en sus comunidades. Godin explica como el éxito en los negocios precisa del apoyo del esas personas.

Según y Fortner y Lee, los consumidores pueden organizarse en comunidades de pool, web o hub. Los consumidores que agrupan en pools comparten los mismos valores pero no necesariamente interactúan entre ellos. Lo único que los mantiene unidos es su fe y fuerte relación con una marca. Este tipo de comodidad es el tradicional grupo de entusiastas de una **marca** que muchas empresas deberían cultivar, los consumidores en webs, sin embargo, interactúan entre sí. Es la típica comunidad de medios sociales en las que el vínculo se basa en las relaciones uno-a-uno entre sus miembros. Los consumidores que se agrupan en hubs son diferentes. Se arremolina en torno a

una figura fuerte generando una base de fieles fans. La clasificación de estas comunidades coincide con el razonamiento de Godin de que los consumidores están conectados bien unos con otros (webs) con un líder (hubs), o con una idea (pools) Godin Fournier y Lee están de acuerdo en que las comunidades no están al servicio de las empresas, por el bien del negocio, sino al servicio de sus miembros. Las empresas deberían ser consientes de ello y participar también en este servicio a los miembros de esas comunidades.

2.3. Personalidad de marca

Para poder conectarse con las personas, las marcas tienen que desarrollar un autentico ADN, que es el núcleo de su verdadera diferenciación. Este reflejará la identidad de la marca en las redes sociales de los consumidores. La personalidad de las marcas con un ADN único se ira construyendo a la logro de su existencia. Conseguir diferenciarse ya es suficientemente difícil para las empresas. Obtener una autentica diferencian es aun más complicado.

En su nuevo libro, *Authenticity*, Pine y Gilmore sostienen que cuando el consumidor de hoy ve una marca, puede juzgar inmediatamente y lo hará, si es falsa o autentica.

Las empresas deberían buscar siempre la autenticidad y cumplir con experiencia y las expectativas que ofrecen. No deben intentar solo parecer reales en los anuncios, o perderán su credibilidad inmediatamente. En este mundo horizontal de los consumidores, perder la credibilidad significa perder a toda una red de posibles compradores.

3. El turno del alma humana: el modelo 3i

En el Marketing 3.0, las empresas tienen que dirigirse a los consumidores como seres humanos integrales y completos. Según Stephen Covery, un ser humano integral consta de cuatro elementos básicos: un cuerpo físico, una mente capaz de razonar y analizar de manera independiente, un corazón que siente las emociones el alma o centro filosófico.

El marketing, la idea de ser relevante para la mente del consumidor comenzó con el clásico de Al Ries y Jack Trout, Psitioning.

Explicaban que la idea del producto debe posicionarse con valor de forma única en la mente de los consumidores incluidos en el grupo de público objetivo. Así, los responsables de la comercialización de los automóviles Volvo lo hicieron muy bien implantando en la mente de los consumidores la idea de que Volvo ofrecía la mayor seguridad en coches.

Pero más adelante nos empezamos a dar cuenta de que la parte emocional de la psique humana se estaba descuidando. Apuntar a la mente del consumidor ya no es suficiente. Las empresas deben apelar también a su corazón. El concepto de marketing emocional se ha descrito en muchos libros, como Experiential Marketing de Bernd Schitt Emotional Branding de Marc Gobe o Lovemarks de Kevin Roberts, por nombrar algunos.

Encontramos grandes ejemplos de buen marketing emocional en personas como Howard de Starbucks, Richard Branson de Virgein o Steve Jobs de Apple. El concepto de: el tercer lugar para tomarse un café, el marketing no convencional de Virgein y la imaginación creativa de Apple, son la puesta en práctica de un marketing de relevancia emocional. Son esfuerzos que iban dirigidos a nuestro corazón emocional, el que alberga nuestros sentimientos.

El marketing tendrá que evolucionar hacia una tercera fase en la que se dirige al alma de los consumidores. Las empresas deberían tratar de entender la inquietudes y deseos de los consumidores y, tal y como dice Stephen Covey, descifrar el código del alma si quieren seguir siendo relevantes.

Las empresas tienen que dirigirse a los consumidores como seres humanos con mente, corazón y alma. La clave reside en no pasar por alto el alma.

En su fase 3.0, el marketing debería redefinirse como un triangulo equilibrado de marca, posicionamiento y diferenciación. Para completar el triangulo introducimos **las tres i: identidad, integridad e imagen de marca.** En el

mundo horizontal de los consumidores, la marca es irrelevante si no va más allá de su posicionamiento.

Cuadro 2.3 El modelo de las tres i (3i)

Una marca puede tener una identidad clara en la mente de los consumidores, pero no necesariamente buena. El posicionamiento es una mera llamada que alerta a los consumidores para que estén atentos ante una posible marca no autentica. Dicho de otro modo, el triangulo no está completo sin la diferenciación. La diferenciación es el ADN de la marca que refleja su verdades integridad. Es una prueba solida de que una marca cumple lo que promete. Se trata básicamente de ofrecer a los clientes los resultados y la satisfacción prometidos. Una diferencia en sinergia con el posicionamiento generará automáticamente una buen imagen de marca solo un triangulo completo es creíble con Marketing 3.0 (véase el cuadro 2.3)

La identidad de marca consiste en posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores. El posicionamiento debería ser único para que la marca logre visibilidad y notoriedad en un mercado abarrotado. También debe ser relevante respecto a los deseos y necesidades racionales de los consumidores. En cambio la integridad de marca consiste en cumplir lo que se ofrece a través del posicionamiento y la diferenciación de la marca. Se trata de ser creíble, cumplir nuestras promesas y establecer la confianza de los consumidores en nuestra marca. Más integridad de marca apela al alma de los consumidores. Por último, la imagen de marca consiste en captar una parte importante de las emociones de los consumidores. Nuestro valor de marca debería ser atractivo para los deseos y necesidades emocionales de los consumidores más allá de las características u funcionalidades del producto. Vemos que el triangulo pretende ser relevante para el ser humano al completo, con mente, corazón y alma.

Otra lección fundamental que debemos extraer de este modelo es que en el Marketing 3.0 las empresas deberían apuntar a la mente y al alma de los consumidores para así conseguir tocar su corazón. El posicionamiento disparara en la mente la consideración de una decisión de compra. Cualquier marca precisa de una autentica diferenciación para que el alma humana confirme es decisión. Finalmente el corazón guiará al consumidor para la toma final de la decisión de compra. Por ejemplo, S.C. Johnson y Sons, Inc. Se posiciono como la empresa familiar sostenible de quinta generación que se especializa en productos de consumo para el cuidado de hogar. La diferenciación reside en el modelo de negoción sostenible. El termino base de la pirámide, para referirnos a la parte de la población que gana menos de un dólar al día, se ha utilizado mucho desde que C.K. Prahalad lo popularizo en su obra *The Fortune at the Botton of the Pyramid,* que trata sobre como ofrecer un servicio al os pobres puede ser un negocio rentable y sostenible. Sin embargo, la pionera en poner en práctica se servicio fue S.C. Johnson & Sons, Inc., que lo hizo en diversos mercados, como por ejemplo Kenia. Durante los últimos años, esta empresa ha sido un colaborador clave en el desarrollo del protocolo de la base de la pirámide con Stuart L. Hart, autor *de Capitalism at the Crissroad.* De de esta forma, la marca corporativa cuenta con la integraridad

necesaria para posicionarse como la empresa familiar sostenible de quinta generación (véase el cuadro 2.4).

Timberland es otro buen ejemplo de compañía con una integridad de marca solida. Se posiciona como la compañía de buen calzado y ropa inspirados en la vida al aire libe (véase el cuadro 2.5). la marca apoya su posicionamiento con una diferenciación solida. Goza de gran popularidad por su Path of Service, un programa de voluntariado en comunidades en el que participan sus empleados.

Cuadro 2.4 Modelo 3i de S.C. Jhonson & Sons. Inc

Cuadro 2.5 Modelo 3i de Timberland

La diferenciación ya está demostrada, puesto que ha superado la prueba del tiempo. En 1994, los beneficios netos de la compañía bajaron de 22,5 millones de dólares a 17,7. Al año siguiente, las ventas permanecieron estancadas y la compañía registré pérdidas por primera vez desde su nacimiento.

Muchas personas creyeron que el programa Path of Service se eliminaría dadas las circunstancias, pero los líderes de Timberland consideraban que el voluntariado al servicio de una comunidad es una parte integral de su ADN corporativo, que hace a su marca diferente y auténtica. Por lo tanto, el programa continúa existiendo en la actualidad.

El modelo 3i también es de gran relevancia para el marketing en el contexto de los medios sociales. En la era en que el consumidor gana poder gracias a la abundancia de información y las comunidades interconectadas, todo lo que se necesita es coherencia en la combinación marca-posicionamiento-

diferenciación. Es imposible que sobreviva una marca sin autenticidad ahora que el boca a boca se convierte en el nuevo medio de publicidad y que los consumidores confían más en los desconocidos de su entorno que en las empresas. Las mentiras y los engaños existen en los medios sociales, pero se destapan rápido gracias a la sabiduría colectiva de las comunidades de consumidores.

En los medios sociales, una marca es como un miembro: La identidad de marca (es decir, nuestro avatar) se va decantando por acumulación de experiencia dentro de la comunidad. Una mala experiencia arruinará nuestra integridad de marca y destruirá nuestra imagen de marca en la comunidad. Todo usuario de medios sociales lo sabe. Las élites de los medios sociales velan incansablemente por su personalidad. Las empresas deben ser conscientes de esta tendencia y adaptarse a ella. No hay que controlar demasiado a la comunidad de consumidores, sino dejarles que se ocupen del rnarketing por nosotros. Se trata simplemente de ser fieles al ADN de nuestras marcas. El Marketing 3.0 es la era de la comunicación horizontal, en la que el control vertical no funciona. Sólo funcionan la honestidad, la originalidad y la autenticidad.

4. Cambio al marketing de valores

Las empresas tienen que identificar las inquietudes y deseos de los consumidores para ser capaces de llegar a su mente, su corazón y su alma. En la paradoja de la globalización, la inquietud y deseo genéricos de los consumidores es convertir la sociedad y el mundo en general en un lugar mejor, e incluso ideal, en el que vivir. Por lo tanto, las empresas que pretendan convertirse en iconos deberán compartir ese mismo sueño con los consumidores y esforzarse por marcar la diferencia.

Algunas empresas ya están marcando la diferencia a través de obras benéficas corporativas por causas sociales o medioambientales. Según el libro Compassionate Capitalism, la filantropía corporativa es una forma excelente de empezar a construir una buena empresa, para cualquier entidad. En primer lugar, hace que los líderes de la empresa se apasionen por una causa social, lo

que les anima a donar dinero para la misma, tanto de los fondos corporativos como de los suyos personales. En segundo lugar, la empresa empieza a darse cuenta de que la filantropía corporativa tiene un valor de marketing. Sin embargo, estos dos puntos de partida muchas veces fallan, Las empresas que utilizan el primer enfoque suelen caer en el error de no incorporar la filantropía como parte del ADN corporativo. Las que utilizan el segundo enfoque suelen tener dificultades para mantener su compromiso. Para muchas empresas sería difícil justificar lo que hizo Timberland cuando conservó su programa de voluntariado mientras la compañía atravesaba una crisis. Las empresas pueden, en realidad, caer en una trampa por falta de autenticidad si participan en este tipo de actividades sólo para vender.

Misión, visión y valores

Para incluir buenas acciones en la cultura corporativa de una empresa y mantener el compromiso, el mejor enfoque es integrar las en la misión, la visión y los valores de la compañía. Los líderes de la empresa tienen que pensar en esas declaraciones como parte del ADN corporativo. Pensemos en la ejemplar historia de Fetzer Vineyards bajo el liderazgo de Paul Dolan. Dolan se dio cuenta de que para que Fetzer Vineyards se convirtiera en una empresa digna de admiración, que demostrase las mejores prácticas de sostenibilidad y fuera además un orgulloso miembro de su comunidad, el compromiso debía empezar a nivel corporativo para que todos los empleados se lo tomaran en serio.

El fallecido Peter Drucker también dijo en una ocasión que la primera lección que las empresas pueden aprender de las organizaciones sin ánimo de lucro es el hecho de partir de una misión: Drucker planteaba que las empresas de éxito no parten, en su planificación, de los resultados financieros. Empiezan por la consecución de su misión. El resultado financiero llega después como recompensa.

Hay quien define la misión como una declaración que expresa el negocio en que opera una empresa. En un entorno empresarial dinámico, le definición de alcance del negocio puede cambiar constantemente. Por lo tanto, preferimos

definir misión en términos más perdurables, como la razón de ser de la empresa, lo que refleja el objetivo básico de la existencia de la empresa. Cualquier compañía debería describir su misión lo más básicamente posible ya que será lo que determine su sostenibilidad.

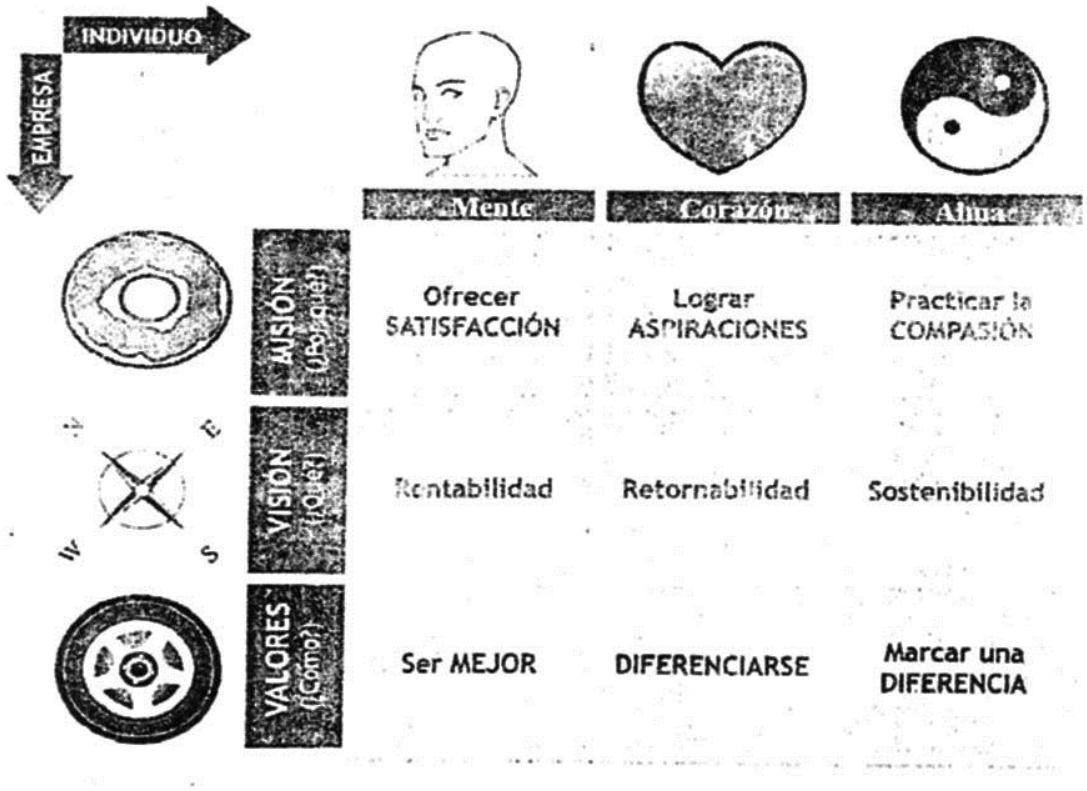
Inspirándonos en un famoso principio de Charles Handy, simbolizamos la misión de una empresa con un dónut19. El principio del dónut dice básicamente que la vida es como un dónut al revés, en el que el agujero está fuera y la rosquilla dentro. En esta perspectiva de la vida del dónut, el núcleo está fijo y el espacio alrededor de ese núcleo es flexible. La misión de la empresa es precisamente ese núcleo que no se puede cambiar. El alcance del negocio y las operaciones de la empresa son flexibles pero siempre en alineación con el núcleo.

Mientras que la misión está estrechamente unida al pasado, al momento en que nació la compañía, la visión consiste en inventar el futuro. La visión puede definirse como una imagen del futuro estado deseable de la compañía. Explica en qué aspira a convertir- se la compañía y los logros que pretende alcanzar. Para definir todo esto, la empresa tiene que crear una imagen mental del futuro teniendo en cuenta la definici6n de su misión corporativa. Simbolizamos la visión con una brújula que guía a la compañía hacia ese estado futuro.

Los valores se pueden considerar como los estándares institucionales de conducta dentro de una compañía. Como todas las empresas suelen seguir por lo general el mismo ciclo de valores, éstos se simbolizan como una rueda. Los valores articulan una serie de prioridades corporativas y criterios de gestión para integrarlos como parte de sus prácticas, con la esperanza de reforzar las conductas que benefician a la compañía y a las comunidades dentro y fuera de ella, lo que a su vez fortalecería los valores de la institución.

En resumen, debería introducirse también una matriz basada en los valores en la que, en uno de los ejes, la empresa’ lucha por obtener un lugar en la mente, el corazón y el alma de los sus clientes actuales y futuros.

Cuadro 2.6 Modelo de matriz basada en valores



El otro eje tiene en cuenta la misión, visión y valores de la compañía (véase el cuadro 26). Si bien a nivel de producto es fundamental que la marca ofrezca resultados y satisfacción a los consumidores, en un nivel superior debe percibirse que la marca realiza aspiraciones emocionales y practica alguna forma de compasión. No debe prometer sólo rentabilidad y retornabilidad a los accionistas actuales y futuros, sino también sostenibilidad. Debe convertirse en una marca mejor, diferente y que marque una diferencia para sus empleados actuales y futuros.

Por ejemplo, S. C. Johnson & Sons, Inc. integra su compromiso con la sostenibilidad social y medioambiental en la misión, la visión y los valores de la compañía (véase el cuadro 2.7). Con la misión de contribuir al bienestar de la comunidad, así como conservar y proteger el medio ambiente, La empresa satisface a los consumidores ofreciéndoles diversos productos, realiza sus aspiraciones invitándolos a participar en la conservación del medio ambiente y ejerce la compasión al dirigirse al público situado en la base de la pirámide.

Cuadro 2.7 Matriz basada en valores de S.C. Johnson & Sons, Inc.

	Mente	Corazón	Alma
Misión Contribuir al bienestar de la comunidad, así como proteger el entorno y velar por su sostenibilidad	Línea de productos de consumo y para el hogar	Promover el uso de bolsas de la compra reutilizables	Dirigirse a la base de la pirámide como público objetivo.
Visión Ser lider global en soluciones innovadoras con las que satisfacer necesidades del ser humano según principios de sostenibilidad	Para S.C. Johnson & Sons, Inc. Crear valores económicos sostenibles significa ayudar a las comunidades a prosperar, logrando a la vez un crecimiento rentable de la compañía.	Premio Ron Brown de Liderazgo Corporativo	Valores de sostenibilidad: informe público de S.C. Johnson & Sons, Inc.
Valores / Sostenibilidad Creamos valor económico Luchamos por la salud medio ambiental Avanzamos en progreso social	Creemos que nuestra principal fortaleza reside en nuestra gente.	Una de las 100 mejores empresas para madres trabajadoras.	La oportunidad de hacer lo correcto para la sostenibilidad social y el medio ambiente.

La visión de la empresa consiste en ser el líder mundial en soluciones innovadoras para satisfacer las necesidades del ser humano a través de principios sostenibles. El logro de esta visión está marcado por el crecimiento rentable de la empresa y varios galardones o reconocimientos que se le han otorgado. La compañía difunde además un informe público para compartir sus logros en el área de la sostenibilidad.

Los valores de S. C. Johnson & Sons, Inc. se basan en el concepto del triple fundamento: valor económico, salud medioambiental y progreso social.

Para dirigirse a la mente, el corazón y el alma de sus actuales empleados, y de los futuros, la empresa utiliza este concepto. Al decir que la principal fortaleza de la compañía reside en su gente, se dirige a la mente. Para dirigirse al corazón, la empresa contrata a madres, y ya es considerada una de las 100 mejores empresas para madres trabajadoras. Por último, ofreciendo la oportunidad de hacer lo correcto para lograr la sostenibilidad social y rnedioambiental, la empresa se dirige al alma.

Cuadro 2.7 Matriz basada en valores de Timberland.

	Mente	**Corazón**	**Alma**
Misión Hacerlo mejor	Productos de alta calidad	Diseño de tiendas de equipamiento para actividades al aire libre	Lema: “hacerlo mejor”
Visión Llegar a ser el ejemplo del siglo XXI para grandes empresas socialmente responsables de todo el mundo	Crecimiento de beneficios	Rendimiento de acciones	Indicadores clave de resultados en sostenibilidad
Valores / Sostenibilidad Humanidad Humildad Integridad Excelencia	En nuestras instalaciones, los empleados trabajan duro para fabricar algunos de los productos más innovadores del mundo.	Entre las 100 mejores empresas para madres trabajadoras según la revista *Fortune*	Programa *Path of Service*

Veamos también el ejemplo de Timberland. La misión de esta compañía es simple: hacer cada vez mejor sus productos (véase el cuadro 2.8). Ofrece

satisfacción a sus clientes a través de la calidad de, sus productos y fomenta las experiencias emocionales mediante el diseño de sus tiendas, por ejemplo. Para dirigirse al alma, incluye su misión como eslogan.

La visión de Timberland consiste en ser el ejemplo del siglo XXI de gran empresa socialmente responsable en todo el mundo. Ya ha logrado acercarse considerablemente a esta visión a lo largo de los últimos años y puede utilizar esos avances para vender la empresa a los accionistas.

Desde un punto de vista racional, la visión se demuestra con el crecimiento de los beneficios que está registrando la compañía. Desde un punto de vista emocional, se demuestra a través del impresionante rendimiento de las acciones. Y, desde un punto de vista espiritual, lo demuestra a través de los indicadores clave de resultados en sostenibilidad.

Para sus empleados, Timberland construye los valores de humanidad, humildad, integridad y excelencia. Demuestra estos valores a sus empleados mediante diversas iniciativas. La más importante es su programa Path of Service, con el que los empleados tienen la oportunidad de poner en práctica esos valores.

5. Marketing 3.0: el significado del marketing y el marketing del significado

Si analizamos en detalle el modelo 3i encontramos el nuevo significado del marketing en su versión 3.0. En su culmen, el marketing será una combinación equilibrada de tres conceptos: identidad, integridad e imagen.

El marketing consiste en definir claramente nuestra identidad y fortalecerla con una única integridad para construir una imagen de marca fuerte.
El Marketing 3.0 consiste también en el marketing del significado integrado en la misión, la visión y los valores de la empresa. Al definirlo de esta manera, queremos elevar el estatus del marketing a un nivel superior: el de un factor fundamental en el diseño del futuro estratégico de cualquier compañía. El

marketing ya no debería considerarse sólo como una herramienta de venta y para generar demanda. Ahora debería considerarse como la mayor esperanza de una empresa para recuperar la confianza de los consumidores.

MARKETING 3.0 EN BBVA

BBVA es un grupo multinacional de servicios financieros con más de 48 millones de clientes, 8.000 oficinas, 120.000 empleados en 35 países y más de un millón de accionistas.

En 2003 BBVA inició un ambicioso proceso de cambio cultural y de transformación interna y externa. El banco le llamó a este proceso basado en una gestión integrada de los intangibles claves la Experiencia BBVA. Este concepto alude al reto de integrar su visión, misión, principios, identidad, posicionamiento de marca y reputación corporativas con los planes estratégicos y con su modelo de negocio en el período de 2003 a 2015.
Sobre la base de esta transformación a largo plazo, desde un modelo de relación centrado en el cliente, a un modelo de relación que se centra en la persona, la visión, misión y marca corporativa de BBVA actúan como el faro que debe guiar y definir el foco y el camino a seguir, y la orientación para cualquier iniciativa y plan de acción.

- Visión: trabajamos por un futuro mejor para las personas.

- Misión: nos comprometemos a aportar mejores soluciones a los clientes, crecimiento rentable a nuestros accionistas y progreso para la sociedad.

La idea central de la visión es el futuro, el compromiso de trabajar para hacer del futuro un lugar mejor. Todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro y fuera de la organización deben estar focalizadas para ayudar a crear ese futuro mejor para todos los grupos de interés. La palabra «personas», que se utiliza en la visión, expresa con claridad el objetivo de ponerse al servicio de todos los grupos de interés. La visión se sintetizó con un lema corporativo, una única palabra: «adelante», que tiene múltiples significados

extremadamente positivos (ir más allá, dar la bienvenida, estar para apoyar y hacer realidad decisiones y proyectos e ilusiones).
La misión, por su parte, establece el balance adecuado entre la búsqueda del beneficio y la responsabilidad social de BBVA.

El rol de la marca corporativa en BBVA

En BBVA la marca corporativa juega un papel central, ya que es entendida desde dos perspectivas complementarias: la de las personas y grupos de interés, que se relacionan con la marca, y la de la responsabilidad con las personas que adquiere el propietario de la marca al gestionarla.

Desde la perspectiva de las personas, una marca es un conjunto de percepciones y de significados duraderos y compartidos de manera colectiva. Es una forma de construcción social de la realidad, una vivencia como resultado de la interacción física o simbólica entre las personas y la marca corporativa. Esta interacción supone una experiencia física y un conjunto de percepciones sensoriales y semánticas que otorgan a esta experiencia un mareo de significados compartidos por los grupos de interés internos y externos.

Las percepciones, la experiencia y sus significados deben ser capaces de crear y sostener en el tiempo una vivencia diferencia- dora para la marca. Cuanto más fuertes, más coherentes y más motivadoras sean estas percepciones, mayor probabilidad existe para que puedan influir en los comportamientos favorables hacia la marca BBVA (atraer y retener consumidores, atraer y retener talento, atraer y retener capital, etc.).

La diferenciación debe estar focalizada en aquellas dimensiones físicas o simbólicas que son las más relevantes para los grupos de interés de la marca. Es esta diferenciación lo que permite establecer y mantener relaciones de beneficio mutuo (material o simbólico).

Para conseguirlo, la marca corporativa BBVA requiere construir y ofrecer coherencia y consistencia a lo largo del tiempo entre la promesa (lo que dice, lo que comunica) y la experiencia (lo que hace). Una marca corporativa fuerte y con buena reputación es capaz de atraer y merecer la lealtad de sus grupos de interés, ganarse su confianza y su reconocimiento estableciendo relaciones duraderas de beneficio mutuo. Para ello, debe focalizar sus esfuerzos en entregar experiencias que sean capaces de dar respuesta a las expectativas que son las más importantes para cada grupo de interés (lo que esperan de BBVA).

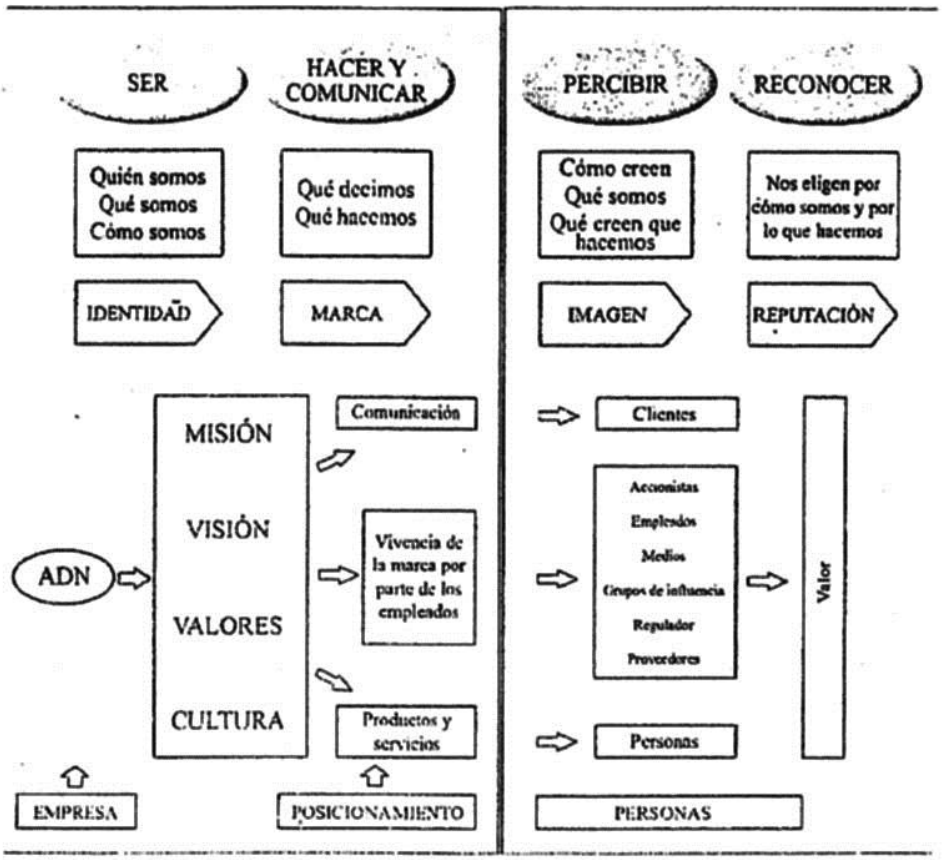
La gestión en BBVA de las expectativas más importantes de los grupos de interés se agrupa en siete áreas de acción prioritarias, que centra los esfuerzos de gestión de su marca y de su reputación corporativas:

1. Oferta comercial: calidad de productos y servicios, atención y buena percepción del valor.
2. Trabajo: condiciones de trabajo, seguridad, alineamiento y compromiso de los empleados.
3. Ética: transparencia, buen gobierno y uso adecuado del poder.
4. Responsabilidad social: medio ambiente, derechos humanos y desarrollo económico.
5. Innovación: I+D, nuevos servicios y productos, capacidad de adaptación de la empresa.
6. Liderazgo y calidad de la gestión: visión, estrategia.
7. Resultados económicos: resultados financieros, potencial de crecimiento, internacionalización.

La gestión de estas siete dimensiones mejora los procesos internos y la comunicación para poder responder de forma eficaz y eficiente a las expectativas y demandas de sus grupos de interés. BBVA está convencido de que sólo las empresas que sean capaces de gestionar sus marcas corporativas, con modelos organizativos multifuncionales que rompan los silos interdepartamentales, serán capaces de conseguir marcas fuertes y con buena reputación.

En BBVA las diferentes áreas y departamentos que son responsables de las siete dimensiones trabajan juntos en comités multifuncionales: Responsabilidad Social (Responsabilidad Corporativa), Oferta (Marketing y Desarrollo de negocio), Trabajo (Recursos Humanos), Etica (Jurídico, Cumplimiento, Auditoria Interna), Innovación (innovación y Tecnología), Liderazgo (Comité de Dirección) y Resultados (Dirección Financiera y Relaciones con Inversores).

El gráfico siguiente muestra el modelo de gestión de la marca corporativa en BBVA.



Este esquema ilustra la forma en la que BBVA gestiona su marca corporativa, desde el inicio del proceso, y la combina con la definición de su ADN (identidad y valores). BBVA concibe la marca como plataforma de comunicación, elemento de creación de significados, alineamiento de la oferta comercial y compromiso de los empleados, así como cimiento de diálogo y herramienta para solucionar las diferencias de percepción entre lo interno (lo que somos y

hacemos) y lo externo (lo que creen que somos y hacernos). La marca consigue el fortalecimiento de la reputación corporativa que es el recurso que conecta la gestión de los intangibles con la generación de negocio.

La responsabilidad social en BBVA

Conseguir la lealtad de los grupos de interés hacia BBVA supone ser capaz de responder de manera adecuada a sus demandas y expectativas; esta actitud implica una perspectiva nueva, más holística e integrada del rol de BBVA en relación con las sociedades en las que opera: es un modelo de redes sociales.
Este modelo de redes sociales exige que BBVA y su marca corporativa consideren a sus grupos de interés como redes sociales y como personas a las que su actividad afecta y, a su vez, estas redes tienen un poder creciente para influir en el propio futuro de BBVA.

La marca BBVA no se coloca en el centro de este conjunto de redes sociales, sino que se considera como un componente más de la red donde decide qué papel y qué tipo de relación quiere establecer. BBVA entiende que el valor y la creación de riqueza dependen de la fortaleza y calidad de estas relaciones.

De esta forma, el rol de la marca BBVA ha evolucionado desde el papel tradicional de las marcas, entendidas corno herramientas de marketing, hasta la de ser una plataforma de relaciones y de interacciones mutuas con todos sus grupos de interés. Para que la marca BBVA sea sostenible, es decir, para que pueda preservar su existencia junto con los recursos que la hacen crecer, debe ayudar a crear un entorno social y económico también sostenible en todas las sociedades en las que opera.

Esta visión integradora del rol económico y social de BBVA le permite establecer una mejor gestión y diferenciación duradera de su marca corporativa, puesto que se encuentra plenamente integrado en estas redes de consumidores y de empleados que construyen su identidad y sus valores, lo que genera identificación y compromiso en ellos. BBVA y sus grupos de interés comparten valores y significados gracias a su marca corporativa, una

integración que ayuda al crecimiento del negocio y potencia la lealtad de los públicos.

BBVA es una organización que no se conforma con cumplir con las exigencias legales sino que va más allá y asume que hacer negocio es unir fuerzas. La manera en la que lleva a cabo esta tarea demuestra su contribución a la construcción de una sociedad mejor. Desde esta perspectiva relacional, la empresa y la marca corporativa ayudan a construir la realidad social y, al mismo tiempo, los grandes retos a los que se enfrenta la humanidad se entrelazan. para consolidar de forma integradora el proyecto empresarial.
La esencia de BBVA no se define como un proyecto económico que posteriormente se compensa con una perspectiva social, ni es un discurso social que más tarde se complementa con-la viabilidad económica: es un proyecto que integra la diversidad de todas estas perspectivas.

El diálogo y compromiso de BBVA con sus grupos de interés para ser una organización de Marketing 3.0

Crear lealtad implica diálogo y compromiso mutuo entre BBVA y sus grupos de interés, lo que se traduce en una forma innovadora de gestionar la marca corporativa y las redes sociales. Se trata de conseguir una diferenciación duradera, compartiendo valores y significados y supone que, en un mundo cambiante e interdependiente, los valores y los principios que guían el comportamiento corporativo no pueden sustentarse en un conjunto cenado de significados creados por la empresa con el fin de controlar o de adoctrinar, sino que sólo pueden funcionar si son co-creados con los grupos de interés.

Los valores y principios de comportamiento actúan como patrones de conducta para el diálogo y corno sustento de las relaciones con los grupos de interés. Compartir significados y valores es lo que aporta sentido a la gestión de la marca corporativa y es lo que le otorga una importancia estratégica para la organización (atracción y retención de clientes, empleados e inversores). Permite establecer lazos y compromisos en los que todas las funciones de la

organización salen ganando y estimulan el trabajo de cooperación y la destrucción de los silos interdepartamentales.

El éxito de una marca corporativa reside en su poder para generar identificación y compromiso. Este poder se basa en relaciones fuertes y de mutuo beneficio con los grupos de interés.

Una marca corporativa excelente para BBVA es la que sigue el paradigma del Marketing 3.0, una marca que aprende a desarrollar valores relevantes que están alineados con los valores sociales de sus grupos de interés, una marca en la que los valores compartidos están integrados y se expresan mediante su identidad corporativa.

Segunda parte
Estrategia

3. TRANSMITIR LA MISIÓN A LOS CONSUMIDORES

1. Los consumidores son los nuevos propietarios de las marcas

¿Recuerdas la historia de 1985 de la New Coke? En menos de tres meses, la New Coke se retirá del mercado por el rechazo de los consumidores. El rechazo no se debía en absoluto al nuevo sabor. A mediados de los ochenta, Coca-Cola ya formaba parte de la cultura popular en Estados Unidos. Los consumidores habían establecido un vínculo con la marca y su dichosa fórmula secreta. La New Coke arruinaba ese vínculo y, por lo tanto, los consumidores rechazaban el nuevo lanzamiento. En Canadá era diferente, tuvo una buena aceptación porque Coca-Cola no era un icono en el mercado canadiense. En Estados Unidos fue un costoso desliz para la compañía, pero Coca-Cola ya pudo comprobar entonces que los consumidores velaban por la marca.

La escena se ha repetido en el siglo XXI. En esta ocasión le sucedió a IKEA, la distribuidora escandinava de muebles de diseño a precios asequibles. En el año 2009, en una operación de ahorro de costes, IKEA cambió su fuente de escritura institucional, que hasta entonces había sido la estilosa futura, por la más funcional verdana. Los consumidores se indignaron y enseguida se extendió por Twitter. Una vez más, los consumidores trataban de proteger la marca con la que ya tenían un vínculo. Los medios sociales ayudaron a que las quejas se extendieran más y con mayor rapidez.

Cuando tuvo lugar el caso de la New Coke, muchos expertos en marketing lo consideraron un fracaso de desarrollo de producto. El equipo de gestión de Coca-Cola simplemente había malinterpetado los estudios de mercado y, por lo tanto, había entendido mal .las necesidades y deseos de los consumidores. Sin embargo, tras la experiencia de JKEA, podemos ver que estas reacciones no se deben simplemente a un fallo en el lanzamiento. Cuando la misión de una

marca ya se ha implantado con éxito en la mente, el corazón y el alma de los consumidores, son ellos los auténticos propietarios de la marca. El verdadero error que ambas compañías cometieron fue no entender su propia misión de la marca tan bien como sus consumidores.

Coca-Cola es símbolo de la felicidad en Estados Unidos. La marca popularizó la feliz imagen de Santa Claus en los años treinta: La canción de 1971 «I'd Like to Teach the World to Singo [me gustaría enseñar a cantar al mundo] enseñó a los estadounidenses a ser felices en tiempos difíciles. El misterio que rodeaba a la fórmula original se consideraba el secreto de la felicidad. Coca-Cola lanzó más adelante su campaña Open Happiness, en 2009, pero en los ochenta era un secreto muy bien guardado. La compañía incluso abandonó el mercado indio en 1977 para evitar que el Gobierno se hiciera con el secreto. Para Coca-Cola, la New Coke era una estrategia basada en conseguir un nuevo sabor con el que vencer la batalla de los refrescos de cola contra Pepsi. Pero para los consumidores alteraba el secreto que se escondía tras el icono de su felicidad. Buenas noticias para Coca-Cola: sus consumidores creían firmemente en la misión de felicidad de la marca.

IKEA también es un símbolo. Es representación de un modo de vida inteligente y con estilo. Antes de IKEA los muebles asequibles eran muebles funcionales sin ningún toque de estilo. JKEA cambió eso. Para la empresa un precio asequible significa muebles distribuidos en régimen de autoservicio y montaje por el propio consumidor, pero con un gran diseño. La misión de la marca de IKEA: fabricar muebles asequibles y con estilo para consumidores inteligentes. El cambio la fuente de texto verdana podría haber contribuido al bajo coste, pero aniquilaba el factor diseño. En conjunto, no fue un paso acertado, especialmente para los consumidores que tanto adoran su sólida misión de la marca. Para IKEA, la gran difusión de la fuente verdana suponía un considerable ahorro de costes. Para los consumidores era una traición a sus creencias y acababa con su idea de que realmente son consumidores inteligentes. De nuevo, las consideraciones de tipo empresarial no estaban en consonancia con la misión de la marca.

Estos dos casos nos sirven como ejemplo de un mensaje muy importante: en el Marketing 3.0, uno no es el propietario de su marca una vez que ésta alcanza un éxito considerable. Las empresas que comiencen a aplicar el Marketing 3.0 deberán vivir con el hecho que es prácticamente imposible controlar una marca. Las marcas pertenecen a los consumidores. La misión de la marca es ahora la misión de los consumidores. Lo que las empresas pueden hacer es alinear acciones con esa misión de la marca.

2. Definir una buena misión

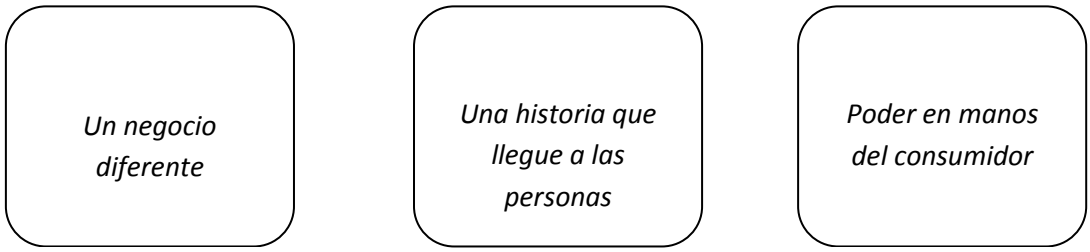
La misión de la marca no es tan fácil de definir como parece. Es complicado resumir en un simple enunciado o declaración por qué una marca debe existir, especialmente si quieres que resulte innovador y que no suene demasiado vago. Si te parece difícil formular tu misión de la marca, no eres el único. Jack y Suzy Welch organizaron un seminario anual de dos días durante tres años consecutivos con unos 100 directores generales. Para su sorpresa, él 60% admitía que no tenían una misión corporativa creada formalmente. Y en el caso de los que sí la tenían, se trataba siempre de textos copiados de algún modelo y llenos de terminología sin sentido.

En la página Web oficial de Dilbert de Scott Adams había un generador automático de declaración de misión corporativa que permitía a los usuarios redactar su misión combinando al azar términos de la jerga empresarial. Utilizando el generador podías conseguir miles de declaraciones de misión corporativa que sonaban completamente ridículas. Éste es sólo un ejemplo: (nuestro trabajo consiste en fomentar continuamente infraestructuras a nivel mundial, así como generar rápidamente recursos de principios para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores». El generador ya no está disponible on-line pero no creo que debamos echarlo de menos.

En este libro no te vamos a ofrecer nuevos modelos ni un nuevo generador de jerga. Nuestro objetivo es enseñarte las características claves para formular una buena misión de la marca. En Marketing 3.0 definir una buena misión significa introducir una nueva perspectiva de negocio que puede transformar la

vida de los consumidores. Lo llamamos un negocio diferente, adoptando la conocida expresión de la ya fallecida Anita Roddick, fundadora de The Body Shop. Además creemos que detrás de una buena misión siempre hay una buena historia. Por lo tanto, extender la misión entre los consumidores implica siempre una historia que llegue a las personas. Una idea original integrada en una misión necesita implantarse en el mercado de masas para que su impacto sea considerable. En otras palabras, para llevar a cabo la misión es necesaria la participación de los consumidores. Por lo tanto, es crucial concederles poder.

Cuadro 3.1 Tres características de una buena misión



Un negocio diferente

Dar con una idea de negocio original e innovadora es el sueño de cualquier iniciativa empresarial. Harvard Business Review publica una lista anual titulada Breakthrough Ideas (ideas rompedoras) en la que informa de las ideas innovadoras que circulan por el mundo.

Pero, en realidad, lo que necesitamos es encontrar esas ideas antes de que otros ya sepan que son significativamente innovadoras. Para eso es necesario poseer la capacidad conocida como previsión estratégica. No es una capacidad habitual, y la encontramos siempre en los líderes carismáticos y visionarios que han introducido grandes ideas de negocio en las últimas décadas (véase el cuadro 3.2, una lista no exhaustiva de líderes visionarios y la aportación de cada uno de ellos al cambio del enfoque empresarial tradicional de sus respectivos sectores). Su misión personal y de marca son inseparables y frecuentemente, idénticas.

Los líderes visionarios no son necesariamente innovadores y pioneros. De hecho, algunos líderes como Herb Kelleher, Anita Roddick' o, incluso, Bill Gates se inspiraron en otras empresas. Pero fueron ellos quienes hicieron de una idea algo más grande y relevante para la vida de los demás.

Los líderes que pueden conseguir un impacto enorme partiendo de una pequeña idea son los que realmente marcan la diferencia. Day y Schoemaker, que realizaron un amplio estudio analizando 119 compañías globales, sostenían que en una economía interconectada el efecto mariposa existe. Un pequeño cambio en una parte del mundo puede provocar grandes cambios en otras. Un líder empresarial que capte ese pequeño cambio puede obtener tina ventaja considerable. Para eso, los líderes no deben ser sólo líderes da operaciones ni centrarse en la organización interna. Deben estar abiertos al descubrimiento y dispuestos a incorporar conocimientos obtenidos fuera de la propia organización. Day y Schoemaker llaman a este tipo de líderes: líderes atentos; son aquéllos con un elevado nivel de concentración, en permanente estado de alerta y con actitud de asumir iniciativas de riesgo a partir de pequeñas dosis de información. Michael Maccoby los llamaba líderes narcisistas: individuos con una personalidad narcisista que les permite tomar decisiones valientes basándose en creencias no sometidas a un consenso previo.

También añadimos a la lista que las misiones de marca sean auténticas y reflejen lo que defendía Peter Drucker: «cualquier negocio debe partir de una buena misión los resultados económicos vienen después.

Cuadro 3.2 Ejemplos de negocios diferentes y misiones de marca de líderes visionarios

Líder	Marca	Un negocio diferente	Una misión de la marca original
Ingvar Kamprad	Ikea	Invento el concepto de muebles plegables y las tiendas *empíricas* de autoservicio (en la década de los sesenta) que hicieron posible para los distribuidores de mobiliario reducir costes de forma considerable.	Hacer asequibles los muebles con estilo
Richard Branson	Virgin	Reinventó el negocio con iniciativas diversas y arriesgadas bajo una unica marca desde 1970; aplicó prácticas empresariales no convencionales en toda la compañía; más recientemente intento crear una nave espacial comercial con Virgin Galactic (2004)	Aportar emoción a sectores aburridos
Walt Disney	The Walt Disney Co.	Creó personajes animados y los lanzó al mercado de masas con licencias y experiencias de parques temáticos	Crear un mundo mágico para toda la familia
Herb Kelleher	Southwest Airlines	Aunque sacó sus ideas del modelo de líneas aéreas de bajo coste y su cultura corporativa de Pacific Southwest Airlines (fundada en 1949), Kelleher ha implantado las líneas aéreas de bajo coste en el mercado desde 1971 y ha inspirado al resto del planeta para la adopción de este modelo.	Poner el transporte aéreo al alcance de las masas
Anita Roddick	The Body Shop	A pesar de que copió el nombre de la marca y la idea de los envases reciclados de una empresa estadounidense en 1976, y de no haber practicado el activismo social hasta diez años después, y por casualidad, Roddick introdujo la idea de crear historias tras los productos cosméticos.	Integrar el activismo social en la empresa.
Bill Gates	Microsoft	No fue pionero absoluto pero Gates ha introducido los sistemas operativos en el mercado de masas desde 1975 y, es evidente, que ha convertido el *software* en una parte esencial de la informática aprovechando el efecto de red	Lograr la informática omnipresente
Steve Jobs	Apple	Transformó los sectores de la informática, la música y la telefonía introduciendo el Mac (1984), el iPod (2001) y el iPhone (2007) con un enfoque fresco de contracultura; también reinvento el cine de animación con Pixar (2006)	Cambiar la forma en que la gente disfrutaba de la tecnología
Jeff Bezos	Amazon.com	Reinventó la distribución de libros (y otros productos) con Amazon.com (1994) y reinventó el libro en si con Kindle (2007)	Ofrecer la mayor selección de conocimiento de forma practica y cómoda

Líder	Marca	Un negocio diferente	Una misión de la marca original
Pierre Omidyar	eBay	Conecto a vendedores y compradores con eBay (1995), facilitando las transacciones y el control mediante las calificaciones de los usuarios y a la inclusión de PayPal como filial (2002)	Crear un espacio de mercado regido por el usuario
LarryPage y Sergey Brin	Google	Desde 1998, Google ha estado reinventando el motor de busqueda (la palabra google ya aparece en los diccionarios de inglés como verbo que significa "buscar en Internet"); redefinieron la publicidad on-line ofreciendo una plataforma de publicidad basada en motores de busqueda.	Hacer que toda la información del mundo esté organizada y sea accesible
Jimmy Wales y Larry Sanger	Wikipedia	Desde 2001, Wikipedia ha estado redefiniendo la encyclopedia y popularizando el enfoque wiki de colaboración desarrollado por Ward Cunninghan (1994)	Crear una enciclopedia de edición pública
Mark Zuckerberg	Facebook	Aunque no inventó las redes sociales (Jonathan Abrahams ya habia lanzado Friendster en 2002 y Chris DeWolfe y Tom Anderson habían creado MySpace en 2003; Facebook nació en 2004), Zuckerberg amplió la idea introduciendo Facebook Plataform (2007) y Connect (2008) y aumentando la presencia de las redes sociales.	Ofrecer una red social con plataforma comercial
Reid Hoffman	LinkedIn	LinkedIn introdujo las redes sociales profesionales y un nuevo modo de organizar la información de contactos profesionales; hay quien dice que pronto terminará sustituyendo al currículo convencional para la búsqueda de empleo.	Conectar a profesionales de todo el mundo
Jack Dorsey	Twitter	Fundado en 2006, Twitter ha sido el pionero en la idea de los mini-blogs en Internet y cómo la gente puede difundir sus ideas entre su red de contactos.	Ofrecer herramientas para el seguimiento de amigos y otros intereses.

Amazon.com obtuvo sus primeros beneficios en 2001, después de siete años de vida en la Red. Twitter ni siquiera ha finalizado aún su modelo de negocio y no sabe con seguridad cómo convertir su servicio en dinero efectivo. Mark Zuckerberg insistía en 2007 en que su principal objetivo era construir comunidades, no salir y encontrar un comprador para Facebook como hicieron otras muchas iniciativas on-line.

Aunque su principal interés no es el económico, todas ellas son marcas admirables con misiones auténticas. Y los fondos de inversión hacen cola para apoyarlas.

Por otro lado, una buena misión siempre tiene que ver con cambiar, transformar y marcar una diferencia. El Marketing 3.0 consiste en cambiar la manera en que los consumidores hacen las cosas en su vida.

Cuando una marca ofrece esa transformación los consumidores aceptan inconscientemente la marca como parte de su vida diaria. En eso consiste precisamente el marketing espiritual o del alma. En su libro The Experience Economy [La economía de la experiencia], Pine y Gilmore sostenían que una vez que madura la economía de experiencia, es el momento de que surja la economía de la transformación. Nosotros creemos que la economía de la transformación en la que la empresa ofrece al consumidor una experiencia de transformación de la vida ya está en camino.

Las misiones de marca no tienen que ser complicadas ni sofisticadas. De hecho, deberían ser simples para permitir cierta flexibilidad en el alcance del negocio. Veamos cómo algunos líderes visionarios recurren a diferentes estrategias para cumplir con su misión. Steve Jobs lo hizo con el Mac, el iPod y el íPhone, incidiendo con cada uno de ellos en sectores diferentes. Jeff Bezos lanzó el Kindle después de haber construido, con éxito, Amazon.com. Las empresas deben replantearse continuamente cómo cumplir su misión. Para ello, no deben confiar en sus fundadores eternamente. Necesitan líderes en todos los niveles. Hay quien sostiene que los visionarios tienden a ser emprendedores (entrepreneurs). Sin embargo, eso no debería ser motivo para que las empresas no animen a sus empleados visionarios a buscar iniciativas emprendedoras dentro de la organización. A estos empleados se les denomina intrapreneurs. General Electric siempre ha sido un modelo a seguir en la creación de líderes dentro de la organización, según explica Noel Tichy. La empresa lanzó en 2006 el programa LIG - Leadership, Innovation and Growth (Liderazgo, innovación y Crecimiento), de cuatro días, dirigido a altos ejecutivos y especialmente diseñado para ayudar a GE a desarrollar líderes para sus planes de expansión de negocio. Según el consejero delegado de GE, Jeff Immelt, el programa es fundamental para la integración del crecimiento en el ADN corporativo de GE, es decir, en su misión corporativa.

Una historia que llegue a las personas

Robert McKee, famoso guionista, que hay dos maneras distintas de convencer a la gente. La primera es basando nuestras ideas en un conjunto de hechos y cifras, y provocando en los otros un debate intelectual. Una alternativa, que él considera mucho más eficaz, es escribir historias con fuerza en torno a esas ideas para ser nosotros mismos quienes provoquemos emociones en los otros. Cuando se trata de introducir un nuevo producto, Steve Jobs, de Apple, siempre elige esta segunda vía. De hecho, podemos considerarlo uno de los grandes cuentacuentos de la historia del mundo de los negocios. Siempre empieza contando una historia. Sólo después de contarla, habla de las características y el conjunto de hechos que rodean al producto en cuestión.

En el otoño de 1983, el joven Jobs emitió el más que famoso anuncio 1984 que presentaría el Macintosh a un público seleccionado. Contaba una historia con mucha fuerza sobre por qué 1984 era un año de transformación para la industria informática. Describía el Macintosh como la respuesta de Apple al intento de IBM de dominar el sector. Sostenía que Apple era la única esperanza para los distribuidores y los consumidores si querían evitar ese monopolio y disfrutar de libertad para elegir. En 2001 embarcó a todo el mundo en otra brillante historia. Presentó el iPod. La razón de ser del iPod era permitir a la gente llevar en el bolsillo la biblioteca musical de toda su vida. En 2007, lanzó el iPhone con la promesa de una transformación. El iPhone se presentaba como un dispositivo revolucionario, inteligente y fácil de usar que combinaba música, telefonía e Internet. Con sus convincentes historias, Steve Jobs ha ido cumpliendo la misión de transformación en los sectores de la informática, la música y la telefonía durante los últimos 25 años.

Pero las historias de Jobs eran sólo el principio. Las historias completas de Apple son las que han ido tomando forma continuamente en colaboración con otros muchos autores: los empleados, el canal de distribución y, sobre todo, los consumidores. En el mundo horizontal, una gran parte de la historia que rodea a una marca proviene de la sabiduría colectiva. Las historias, que van pasando de un escritor a otro, se reescriben permanentemente. Las empresas nunca

pueden estar seguras de las historias que terminan circulando en el mercado. Por eso, lo mejor es empezar siempre contando historias auténticas.

La historia de una marca, según Holt, incorpora como mínimo tres componentes básicos: personaje, argumento y metáfora. Una marca tiene grandes personajes cuando se convierte en el símbolo de un movimiento que lucha contra los problemas de la sociedad y transforma la vida de las personas. Esta es la teoría fundamental de Holt sobre las marcas culturales. Una vez que una marca se identifica con un movimiento cultural, se convierte en una marca cultural. Por ejemplo, The Body Shop es símbolo del activismo social, igual que Disney lo es de los ideales familiares. Wikipedia es símbolo de colaboración, mientras que eBay lo es del control del Sistema por los propios usuarios. Dicho de otro modo, una marca debería prometer una forma diferente de hacer negocios y lograr satisfacción cultural.

Para que los personajes sean relevantes en la vida de las personas, toda buena historia necesita un argumento. En Pegar y pegar; Chip y Dan Heath proponen tres tipos de buenos argumentos: desafío, conexión y creatividad16. La historia de David y Goliat es un clásico ejemplo de argumento de desafío. En este tipo de argumentos, una marca desempeña el papel del protagonista débil que acepta el desafío de enfrentarse a otro más fuerte o a un obstáculo difícil. La marca, por supuesto, sale victoriosa al final de la historia. The Body Shop es un buen ejemplo para ilustrar el argumento de tipo desafío ya que nos acerca a las historias de los agricultores de los países en vías d desarrollo que luchan por un comercio justo. Los argumentos de los libros de la colección *Chicken Soup for the Soul* (Sopa de pollo para el alma) son ejemplos de argumento de conexión. En este tipo de argumentos, la marca va salvando las diferencias de la vida cotidiana: por raza, edad, género, etc. Los medios sociales como Facebook utilizan los argumentos de conexión, para difundir sus historias. El argumento de creatividad, en cambio, es típico de las series de televisión como MacGyver en la que el brillante protagonista siempre encuentra una manera inteligente de resolver cualquier conflicto. Virgin tiene fama de utilizar este tipo de historias con Richard Branson en el papel de MacGyver.

La mayoría de los líderes visionario no se inventan las historias. Simplemente identifican aquellas que revolotean a nuestro alrededor en la vida diaria. Casi todas las historias ya están ahí, en algún lugar.

Por eso suenan y parecen tan apropiadas. Pero, obviamente, hace falta cierta sensibilidad para saber captar esas historias. Para ayudarnos en esta tarea, Gerald y Lindsay Zaltman nos ofrecen un proceso para revelar metáforas de cierta profundidad. Las metáforas profundas están codificadas de forma inconsciente en cualquier individuo cuando es joven. Si utilizamos la técnica de provocación de metáforas de Zaltman (ZMET – Zaltman Metaphor Elicitation Technique), podemos extraer las metáforas para entender cómo construir nuestras historias y cómo responderán probablemente a ellas los consumidores. A las siete metáforas de Zaltman, que representan el 70% de todas las metáforas, se las denomina, también, los siete gigantes. Son el equilibrio, la transformación, el viaje, el contenedor, la conexión, el recurso y el control.

En la técnica ZMET, se pide a los consumidores que recopilen imágenes y hagan un collage con ellas. A través de un análisis sistemático de los collages con los individuos que los han recopilado, podernos interpretar las metáforas profundas presentes en ellos. Por ejemplo, quienes utilizan inconscientemente la metáfora del equilibrio probablemente mencionarán el sobrepeso si analizamos su collage sobre las dietas, o el empleo equitativo si lo analizamos sobre la búsqueda de empleo. Estas percepciones pueden ser útiles para las empresas cuya misión consista en mejorar la alimentación de los consumidores o promover la diversidad de empleo. Comprender el sentido de transformación que mueve a los consumidores cuando se cambian, por ejemplo, al ecológico Prius aprovechando el programa Cash for Clunkers podría ser útil para crear historias para Toyota. Los consumidores que recurren a la metáfora del viaje podrían, por ejemplo, comentar que va a ser complicado sobrevivir a la crisis. Y entender esto puede ayudar a las empresas a crear historias en tiempos de recesión económica.

La metáfora del contenedor puede simbolizar tanto una protección corno una trampa. Las personas que viven en zonas rurales deprimidas ven la pobreza como la trampa que los retiene apartándolos de oportunidades fuera de ese agujero, mientras que los empleados mayores ven las pensiones corno la protección que garantiza su supervivencia en el futuro. Las metáforas pueden ayudar a las empresas a entender el contexto en el que viven los consumidores. La metáfora de la conexión tiene que ver con las relaciones. Las empresas pueden revelar cómo los consumidores ven a los demás integrantes de las redes en las que se mueven. Pueden descubrir el significado de la amistad o lo que implica ser fan de una marca. Steve Jobs utilizó la metáfora del recurso para contar la historia del iPhone y de cómo permitiría a los consumidores disfrutar del poder de la música, la telefonía e Internet en un solo dispositivo. El iPhone se posicionó como un recurso para los consumidores. En una era de epidemias, los consumidores podrían decir que no pueden controlar las enfermedades que se van extendiendo. Lo que sí pueden controlar es su propia inmunidad. Este sería un ejemplo de la metáfora del control.

Los personajes son fundamentales en una historia. Simbolizan cómo percibe la marca el alma humana. La estructura argumental muestra cómo navega el personaje entre los miembros de la red de individuos que reescribirán su propia versión de la historia. Las metáforas son el proceso no consciente que tiene lugar en el alma humana. Las historias con metáforas compatibles ganarán en relevancia y los consumidores las percibirán como verdades. Las historias que llegan a las personas tienen esos tres componentes fundamentales: personajes, argumento y metáforas. Crear una buena misión es ya un paso de gigante para una empresa. Difundirla contando una historia es el siguiente paso.

Soberanía del consumidor

Cada año, Time publica una lista de las 100 personas más influyentes del planeta. La revista oficialmente no ordena la lista, asignando puestos a sus integrantes. Sin embargo, la publicación permite a sus lectores que sean ellos quienes voten on-line el orden de la misma. En la lista del año 2009, que

incluye a personalidades corno Barack Obarna y el fallecido Ted Kennedy, fue un misterioso chico de 21 años llamado moot quien se hizo con el primer puesto. El creador de 4chan.org, un tablón en la Red de anuncios en imágenes con gran repercusión se impuso en la encuesta con más de 16 millones de votos, muy por encima del resto de candidatos. Según Time, su página Web registra 13 millones de páginas visitadas al día y un total de 5,6 millones de visitantes al mes.

En un mundo horizontal, la gente prefiere otorgar poder a figuras menos conocidas. Ven a esa figura corno un símbolo de ellos mismos: los consumidores con menos poder entre los gigantes corporativos. Por lo tanto, es fundamental lograr que los consumidores tengan sensación de poder para cumplir una misión de la marca. Tenemos que hacer ver que la misión pertenece a los consumidores y que es - su responsabilidad cumplirla. No se trata sólo de que nos compren, sino también de conseguir un impacto. Si bien el consumidor individual es débil, el poder colectivo de los consumidores siempre será mayor que el de cualquier empresa.

El valor del poder colectivo de los consumidores se basa en el valor de una red. Esta puede ser una red basada en relaciones uno-a-uno, relaciones de una persona con muchas, o de muchas que se interrelacionan entre sí. Cuando las empresas difunden sus historias de marca a través de la publicidad, en la red de consumidores, las historias se van extendiendo, pasando de un miembro a otro de esa red. El inventor de Ethernet, Robert Metcalfe, lo explicó en su Ley de Metcalfe, que afirma que el poder de una red de n miembros en un contexto de uno-a-uno es igual a n2. No obstante, la Ley de Metcalfe subestima el poder de las redes cuando se trata de relaciones de una persona con muchas otras o de muchas que se interrelacionan, es decir, cuando los consumidores mantienen conversaciones con otros consumidores simultáneamente. Esto lo refleja la Ley de Reed, que se suele utilizar para explicar el fenómeno de las redes sociales19. Según Reed, el poder de una red en un entorno de conversaciones múltiples entre diversos usuarios que se interrelacionan, con n miembros participantes es igual a 2^n. Siempre que n sea mayor o igual a cinco, el poder de una red de interrelaciones múltiples es siempre mayor que el de

una red de tipo uno-a-uno. Este sencillo cálculo es el concepto en el que se basa el poder del que goza el consumidor.

Un magnífico ejemplo del poder que ostentan los consumidores es el proyecto 10100 de Google. Para celebrar su décimo aniversario en septiembre de 2008, Google pidió ideas a los consumidores sobre cómo ayudar a los demás en ocho categorías: comunidad, oportunidad, energía, medio ambiente, salud, educación, vivienda y otros. Google elegirá 100 finalistas y le pedirá al público que vote las 20 mejores ideas. Las cinco mejores ideas seleccionadas por un jurado conseguirán un total de 10 millones de dólares para su ejecución. La mejor idea será aquella que pueda ayudar a más personas de la manera más profunda. Google aprovecha así el poder de la red además de ciar poder a los consumidores. La respuesta fue inmensa y la compañía todavía está inmersa en el proceso de selección de las ideas finalistas.

Incluso para productos menores, como algunos artículos de consumo, existe ya la tendencia de conceder poder a los consumidores para llevar a cabo la misión de la marca. Colgate, una marca cuya misión es hacer sonreír a la gente, está desarrollando un programa llamado Smile que pone también el poder en manos de los consumidores. Consiste en animarlos a colgar fotos de sus sonrisas y conectar- se con otras personas que participen en el programa. Tide, marca con la sencilla misión de limpiar ropa, tiene un programa llamado Loads of Hope [cargas de esperanza] con el que los consumidores pueden ayudar a otras personas que se hayan visto afectadas por algún desastre. Los clientes pueden ayudar a Tide a ofrecer lavanderías móviles gratuitas en puntos donde haya tenido lugar algún desastre, por diferentes vías, desde la contribución con donativos hasta la participación como voluntarios.

El poder que recae en manos de los consumidores es la plataforma para el diálogo entre ellos. Las conversaciones de múltiples participantes son las que hacen que una red de clientes sea tan poderosa. La historia de una marca no tiene significado alguno si los consumidores no hablan de ella. En Marketing 3.0 esas conversaciones son la nueva publicidad. En Amazon.com es frecuente que los lectores escriban críticas de los libros y los recomienden al resto. Esta

práctica también es común en eBay, donde los usuarios califican tanto a compradores como vendedores y dejan comentarios que van definiendo su reputación. Existe incluso una página Web dedicada a críticas, reseñas y recomendaciones que se llama Yelp, con versiones personalizadas por barrios o zonas. Estas son las primeras iniciativas que han ido surgiendo para promover la comunicación y el diálogo entre los consumidores. Conversando entre ellos, analizan y califican nuestras marcas e historias de marca. Las buenas críticas y calificaciones influirán en la red y favorecerán la aceptación de esas historias.

Quienes están familiarizados con Amazon.com o eBay saben que esas conversaciones también pueden resultar nefastas, ya que los usuarios comparten su opinión sin rodeos. Estos pueden encontrar lagunas en cualquier historia de marca. Este tipo de comportamiento del consumidor supone una amenaza para las empresas que utilizan su misión de la marca como una herramienta de relaciones públicas. o truco de venta. Pero si la historia tiene una integridad sólida no hay de qué preocuparse. La credibilidad se irá consiguiendo en la Red. Las empresas no deben intentar comprar su lugar en ese diálogo pagando a consumidores para que escriban críticas o comentarios falsos. Los clientes podrían considerarlo una manipulación. Según Pine y Gilmore, los consumidores terminan viendo a las empresas que intentan engañarlos como máquinas de inventar patrañas.

Esta conversación entre ellos no es un boca a boca o una simple recomendación. El boca a boca positivo es la recomendación que hace todo consumidor satisfecho. Frederick Reichheld ofrece una práctica herramienta, el Net Promoter Score, índice que sirve para medir la fidelidad basándose en el deseo de los consumidores de recomendar una marca a los demás miembros de su red. Debido a que los consumidores ponen en juego su propia reputación al recomendar un producto, sólo las marcas muy fuertes registran resultados altos. Es una buena forma de evaluar el nivel de actividad de una marca en la red de consumidores. Conseguir un índice alto es muy positivo ya que los consumidores confían en estas recomendaciones cuando sopesan una decisión de compra. Pero no todo se reduce al diálogo. El boca a boca es sólo

el diálogo uno-a-uno y sigue la Ley de Metcalfe. Las conversaciones entre más consumidores siguen la Ley de Reeds, de mayor precisión.

Sólo las historias de las marcas que estén presentes en las conversaciones de la comunidad se beneficiarán de todo el poder de la red de consumidores. Un estudio realizado recientemente por Wetpaint y Altimeter Group demostraba que las marcas más presentes en las redes sociales incrementan sus ingresos en un 18%[24]. Esta conversación entre consumidores es una herramienta tan poderosa que estas historias siguen teniendo fuerza incluso si la marca tiene problemas. Pensemos en la comunidad Saab. Esta empresa tiene deudas y está a punto de ser vendida por General Motors antes de finalizar el año 200925, pero las historias de la marca como: cómo Saab me salvó la vida; el ritual de saludar con las largas a otros conductores de coches Saab; o, la jerarquía Snaabery, siguen siendo tema de conversación. Las historias sobre una marca pueden perdurar más que la propia marca y generar fidelidad en los consumidores que la perciben como un símbolo.

3. Resumen: promesa de transformación, historias convincentes y participación de los consumidores

Para vender a los consumidores su misión, o la de sus productos, una empresa tiene que ofrecerles una misión de transformación, construir historias convincentes en torno a ella e implicarlos en el proceso para verla cumplida. La definición de una buena misión comienza por identificar pequeñas ideas que pueden suponer una gran diferencia. Recuerda que la misión es lo primero; los resultados económicos son el resultado. El mejor enfoque para difundir la misión es el método del cuentacuentos. Contar historias en torno a la misión consiste en construir unos personajes y un argumento basándonos en metáforas. Para convencer a los consumidores de que tus historias son auténticas, consigue que participen en una conversación sobre tu marca clave para marcar la diferencia está en conceder poder a los consumidores. Éstos son los tres principios para vender una misión a los consumidores: un negocio diferente, una historia que llegue a las personas y soberanía del consumidor.

4. TRANSMITIR LOS VALORES A LOS EMPLEADOS

1. Valores en el punto de mira

La imagen del empresario se ha deteriorado considerablemente en los últimos años. Muchos consumidores han dejado de confiar en las grandes empresas y sus directivos. En una encuesta realizada en 2009 sobre la imagen de diferentes profesionales, sólo el 16% de los encuestados consideraba respetable la integridad de los directivos. La investigación también revelaba que los profesionales relacionados con el marketing, corno los comerciales y los publicistas, eran los menos admirados por el público. En cambio, las profesiones que más entusiasmo suscitaban eran las que marcaban una diferencia de carácter personal en la vida de las personas, como los profesores, los médicos y las enfermeras.

Estas conclusiones no son de extrañar a la vista de los acontecimientos de los últimos años. Desde principios del siglo XXI, el mundo de los negocios se ha visto sacudido por una oleada de escándalos corporativos, que ha echado por tierra los valores empresariales ante los ojos de los consumidores y los empleados. Entre los más destacados se encontraron los escándalos de WorldCom, Tyco y Enron. El de Enron fue un caso de fraude contable que llevó a la empresa a la quiebra. La compañía incluyó ganancias no realizadas en sus estados contables, inflando los beneficios, una práctica que se conoce como ajustar la contabilidad al valor de mercado.

En *The Smartest Guys in the Room*, gran éxito de ventas que relata el caso de Enron, se describen los valores que la empresa tenía en 2000, un año antes de su quiebra. Dos de sus cuatro valores eran el respeto y la integridad, cualidades que, desgraciadamente, no eran aplicadas por sus líderes. Del relato se desprende que la falta de ética había sido una práctica habitual durante mucho tiempo y que los líderes conocían sus riesgos. De hecho, Enron se consideraba un lugar de trabajo profundamente atípico en el que el fraude financiero era casi inevitable.

Un caso más reciente es el de la polémica suscitada por la compañía aseguradora AIG en marzo de 2009. Ésta pagó enormes bonificaciones a sus directivos con el dinero que los contribuyentes habían destinado para salvar a la empresa de la quiebra cuando fue golpeada por la crisis financiera. En concreto, el hecho que más perjudicó a la empresa fue que dos de los seis valores corporativos establecidos en su código de conducta fueran el respeto y la integridad. Si bien los directivos terminaron por devolver sus bonificaciones en vista de la controversia provocada, el problema fue que no estaban siendo fieles a estos valores. Por si fuera poco, los directivos acusaron a la empresa de abusar de la confianza de sus empleados. Jake DeSantis, vicepresidente ejecutivo de AIG, envió una carta de renuncia a Edward Liddy, Director General, que fue publicada en The New York Times:

> «[...] el personal del departamento de productos financieros ha sido traicionado por AIG [...]. En este ambiente de anormalidad no puedo realizar mis funciones eficazmente [...]. Ahora nos han pedido a los empleados de AIG-FP que devolvamos estos ingresos. Como puede imaginar, hemos reflexionado y discutido mucho sobre cómo debemos responder a este abuso de confianza. Dado que la mayoría de nosotros no ha hecho nada malo, echamos la culpa no es la mejor forma de convencemos de que renunciemos a nuestras ganancias».

Está claro que las empresas que transgreden sus valores corporativos son castigadas por los consumidores y por sus propios empleados.

En algunas ocasiones, los empleados desconocen los valores corporativos de la empresa en la que trabajan, o los consideran una simple cuestión de imagen. En otras, los trabajadores que realmente los ponen en práctica sufren una decepción ante la indiferencia de los demás. En ninguno de estos casos las empresas están practicando el Marketing 3.0. En él las compañías han de convencer tanto a sus clientes como a sus empleados de que deben tomar en erio sus valores. Los empleados son los consumidores más cercanos de las prácticas de la empresa, por lo que es preciso transmitirles valores auténticos. Las empresas deben contarles historias, al igual que hacen con sus clientes.

Con ellos también funcionan las metáforas que resuenan en el alma humana, si bien el proceso es más complejo, ya que es preciso crear una experiencia auténtica y coherente para el empleado. Una acción que se aleje de la misión de la empresa dará al traste con toda la historia. Si para los consumidores es fácil detectar que la misión de una marca no es auténtica, imaginemos lo sencillo que será para los empleados identificar qué valores son falsos desde dentro.

Por lo general, las sociedades limitadas tienen más oportunidades de establecer valores sólidos ya que, al no tener la presión de los inversores, suelen crecer al ritmo adecuado, y pueden infundir sus valores a sus empleados individualmente. Estas empresas crean negocio a partir de sus valores. Pero las sociedades anónimas también pueden vivir conforme a sus valores, como muestran empresas como IBM, General Electric y Procter & Gamble. Creemos que la puesta en práctica de los valores corporativos genera rentabilidad, retornabilidad y sostenibilidad, conceptos que abordaremos en el capitulo 6.

2. La definición de los valores

Según Lencioni, existen cuatro tipos de valores en una empresa: los valores de partida, que son las normas de conducta básicas que deberían tener los empleados cuando entran en la empresa; los valores deseados, aquellos de los que la empresa carece pero que la dirección aspira a conseguir; los valores espontáneos, los que derivan de los rasgos de personalidad comunes de los empleados; y, por último, los valores fundamentales, que constituyen la cultura corporativa real que guía las acciones de los empleados.

Una empresa ha de distinguir entre estos cuatro tipos de valores. Los valores de partida son tan básicos que se pueden encontrar en cualquier empresa. Generalmente la profesionalidad y la integridad se dan por supuestas, por lo que se consideran valores de partida, y no fundamentales. Asimismo, los valores deseados son los que los empleados aún no poseen, por lo que no pueden constituir la cultura fundamental de la empresa. Y lo mismo ocurre con

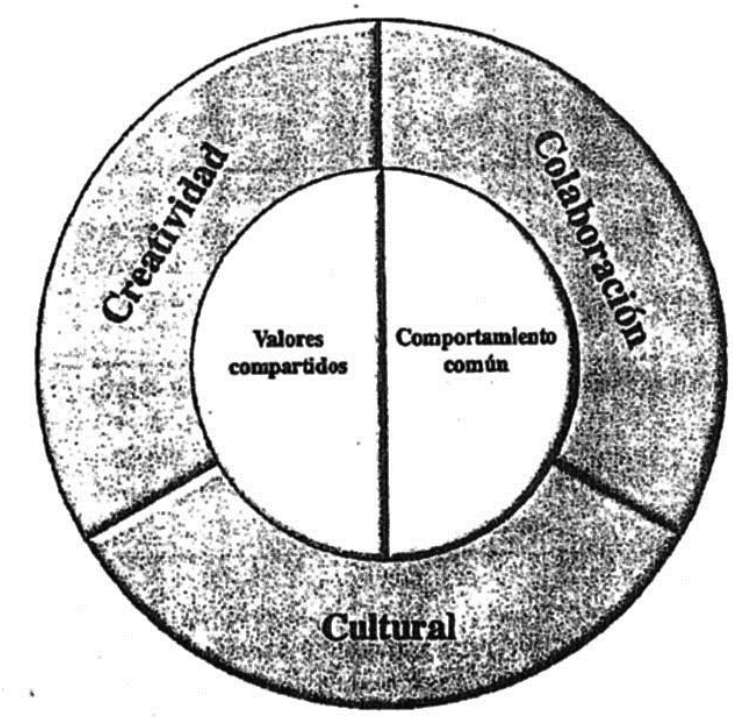
los valores espontáneos: si se consideran valores fundamentales, se corre el riesgo de rechazar a posibles candidatos con diferente personalidad. Las empresas que conocen estos cuatro tipos de valores pueden perfilar mejor sus valores fundamentales y evitar regirse por aquellos que no sean auténticos para ellos. Nos vamos a centrar exclusivamente en los valores fundamentales, que estimulan a los empleados a actuar de acuerdo con la misión de la marca, y que denominamos valores compartidos. Estos constituyen una parte de la cultura corporativa. La otra parte es el comportamiento común de los empleados. Para crear una cultura corporativa es necesario que los valores compartidos y el comportamiento común estén alineados. En otras palabras, se trata de que el comportamiento diario de la empresa refleje los valores (véase el cuadro 4.1). La combinación de valores y comportamientos de los empleados debería reflejar la misión de la marca de una empresa. Es importante que los empleados actúen de embajadores de los valores y transmitan la misión de la marca a los consumidores.

No todos los valores compartidos son necesariamente relevantes y significativos en el Marketing 3.0. Los buenos valores son los que están alineados con las fuerzas que desempeñan un papel importante en este marketing, que describíamos en el capítulo 1: la tecnología de colaboración, la transformación cultural provocada por la globalización y la creciente importancia de la creatividad. Por una parte, en el mundo actual las tecnologías de la información permiten que las personas colaboren cada vez más para conseguir sus objetivos. Por otra, la globalización provoca que la sociedad cambie rápida y frecuentemente. Y por último, los consumidores están ascendiendo por la pirámide de Maslow y son cada vez más creativos. Por todo esto, los buenos valores son aquellos que estimulan y propician las facetas colaboradora, cultural y creativa de los empleados (véase el cuadro 4.2).

Cuadro 4.1 Ejemplos seleccionados de valores compartidos

Empresa	Valores compartidos seleccionados	Comportamiento común seleccionado	Relevancia		
			Colaboración	Cultura	Creatividad
3M	Curiosidad por la colaboración	Los empleados pueden dedicar parte del tiempo a colaborar y buscar financiación para proyectos de su elección. Los errores se consideran parte del proceso de innovación.			
Cisco	Colaboración entre redes humanas	Las oficinas son laboratorios donde se desarrollan los productos. Los empleados pueden trabajar desde casa. Las decisiones se extienden a cientos de directivos.			
Enterprise Rent-A-Car	Espíritu emprendedor	Todos los directivos, incluyendo el presidente y el director general, comienzan como aprendices; aquellos que obtienen un buen rendimiento tienen la oportunidad de dirigir una sucursal.			
IDEO	Creatividad multidisciplinar	Los equipos de trabajo son siempre multidisciplinares. Los empleados tienen libertad para diseñar su propio espacio de trabajo.			
Clínica Mayo	Cuidados integrales	Diversos médicos, científicos y profesionales de la salud colaboran en el diagnostico y el tratamiento de cada paciente.			
S.C. Johnson	Valores familiares	Los viernes no se convocan reuniones. Los empleados que son pareja son destinados a otros países juntos.			
Wegmans	Pasión por la comida	Los empleados son entrenados como embajadores de alimentos y pueden adquirir tarjetas de descuento para comprar comida.			
Whole Foods	Democracia	Las decisiones se toman por votación de los empleados. Los supermercados son centros de beneficios autónomos.			

Cuadro 4.2 Valores compartidos y comportamiento común en el contexto del Marketing 3.0



Una empresa con valores de colaboración fomenta la cooperación entre sus empleados y la creación de redes fuera de la empresa con el fin de generar un impacto. Cisco construye literalmente redes técnicas y humanas. La empresa utiliza sus oficinas como laboratorios internos para desarrollar sus productos. Los empleados pueden trabajar desde casa utilizando la infraestructura de red de la empresa. La toma de decisiones se extiende a 500 directivos de todo el mundo, lo que permite a Cisco tomar decisiones críticas con mayor rapidez y fomentar la colaboración entre los directivos mundiales de la empresa. Los valores de la empresa son fundamentalmente de colaboración, aunque también permiten la transformación cultural al crear vínculos internacionales entre los empleados.

La Clínica Mayo también promueve los valores de colaboración. Cada paciente es atendido por un grupo de médicos, y otros expertos sanitarios, que colaboran para realizar un diagnóstico más rápido y preciso y dar un tratamiento integral al paciente. Esta cultura de colaboración es lo que hace

que los buenos profesionales deseen trabajar en la clínica. Por otra parte, al emplear su modelo de cuidados, el profesional sanitario produce una transformación en el trato del médico al paciente. De esta forma, la clínica también tiene un impacto cultural.

Las empresas que poseen valores culturales motivan a sus empleados a realizar cambios en sus vidas y en las de los demás. Wegmans transforma la actitud de las personas frente a los alimentos, y fomenta que sus empleados y consumidores los aprecien mucho más. S. C. Johnson cambia la percepción de los empleados acerca de la familia, y contribuye a que participen más activamente en ella con productos que las benefician. Whole Foods introduce una nueva forma de democracia para sus empleados, que se sienten con más poder al tener la posibilidad de participar en la votación de muchas decisiones que les afectan directamente. Enterprise Rent-A-Car convierte a los recién licenciados en empresarios al darles la oportunidad de dirigir su propia filial en el momento en que están preparados. Además, la empresa ofrece una nueva razón para alquilar coches: si antes la gente los alquilaba en el aeropuerto cuando se iba de viaje, hoy lo puede hacer fácilmente por muchas otras razones, al disponer de numerosas sucursales cerca de sus casas.

Por último, las empresas que forjan valores creativos proporcionan a sus empleados la oportunidad de desarrollar y compartir sus ideas innovadoras. Para empresas como 3M e IDEO, la innovación es su principal fuente de ventaja competitiva. Para estas empresas es imprescindible contar con empleados creativos. Para fomentar la creatividad, 3M permite que su personal emplee parte de su tiempo en proyectos de su elección.

Los empleados pueden solicitar financiación a la empresa para llevarlos a cabo y pedir la colaboración de sus compañeros. Si tienen éxito, el resultado puede convertirse en el siguiente producto innovador de la empresa. Además de fomentar la creatividad, esta política también favorece la colaboración entre los empleados. Y también puede provocar una transformación cultural si el producto produce un cambio en la vida de las personas.

3. Los valores son beneficiosos

Las empresas que cuentan con buenos valores fundamentales obtienen diversos beneficios. Una empresa con valores tiene ventaja a la hora de competir por el talento, ya que puede captar a mejores empleados y retenerlos durante más tiempo. Además, cuando los empleados son guiados por unos buenos valores, aumenta su productividad y mejora su trato a los clientes. Por último, una empresa con valores tiene una mayor capacidad para gestionar las diferencias que surgen dentro de la organización, factor que reviste especial importancia en el caso de las grandes corporaciones.

3.1. Captar y retener el talento

Un prestigioso estudio realizado en 1997 por McKinsey & Company revelaba que el 58% de los directivos consideraba que la principal motivación para los empleados eran los valores y la cultura de una marca'°. En cambio, la promoción y el crecimiento profesional sólo eran valorados por el 39%, y la retribución por el 29%. Esto demuestra una cosa: los buenos valores atraen a la gente buena. Los aspirantes a un puesto de trabajo contrastan inconscientemente sus valores personales con los de las empresas y eligen aquellas en las que mejor encajan.

Esto es especialmente relevante en los recién licenciados, muchos de los cuales son idealistas. Por ejemplo, una encuesta reveló que el 50% de las personas que habían finalizado un MBA estaban dispuestas a aceptar una reducción del salario a cambio de trabajar en una empresa con responsabilidad social11. Esto se observa, sobre todo, en los mercados emergentes. En un estudio realizado recientemente sobre la captación y la retención del talento en estos mercados. Ready, Hill y Conger descubrieron que el propósito y la cultura son algunos de los factores más importantes para los empleados de Brasil, Rusia, India y China. (los BRIC). Los trabajadores de los mercados emergentes buscan empleadores que les ofrezcan la oportunidad de cambiar el mundo y realizar una transformación cultural en sus países de origen. También se

interesan por las empresas que cumplen sus promesas de marca internamente, es decir aquellas con una buena cultura de empresa.

Una vez que los candidatos entran en la empresa, comprueban la integridad de su empleador, observando si éste manifiesta los valores que proclama tener. Una encuesta realizada en empleados por Tom Terez confirma que el propósito es una de las experiencias más valiosas en el lugar de trabajo. Las empresas que defienden sus valores aun a costa de perjudicar su negocio se granjean la admiración de sus empleados. Este es el caso de los establecimientos Bagel Works, cuyos valores fundamentales son la salud y la seguridad. Para demostrar su compromiso con estos valores, la empresa compra sacos de harina pequeños para que los empleados no se dañen la espalda, aunque su precio sea mayor que el de los grandes. Es fundamental que las empresas mantengan su integridad y prediquen con el ejemplo. Cuando los empleados son testigos de la integridad de sus empleadores, aumenta su compromiso con ellos. Preservar los valores aumenta la fidelidad de los empleados.

Cuando una empresa cambia de manos es posible que sus valores se vean alterados y que disminuya el grado de compromiso de los empleados. Consideremos los sólidos valores defendidos por Ben & Jerry's. Tras su adquisición por parte de Unilever en 2000, los valores siguieron siendo fuertes. Sin embargo, según el informe de evaluación social y medioambiental de la empresa de 2007, el compromiso de los empleados se había reducido, quizá debido a la continua preocupación por el futuro de los valores corporativos bajo el control de Unilever. Esta incertidumbre también estuvo presente cuando L'Oreal adquirió The Body Shop. Los empleados de esta última eran conscientes de que la compra confería a la empresa un mayor potencial de crecimiento; sin embargo, les preocupaba que se mantuvieran sus valores. Esto ocurre especialmente en las empresas con una fuerte tradición de valores corporativos, como Ben & Jerry's y The Body Shop.

3.2. Productividad en la trastienda y calidad de cara al público

La felicidad de los empleados influye significativamente en su productividad. Este sentimiento es entre un 10 y un 15% mayor en las empresas clasificadas como las 100 mejores empresas para trabajar por el periódico Sunday Times que en las del índice FTSE 100. El personal es más productivo cuando cree en los objetivos de su empresa y se compromete con su mente, corazón y alma. Howard Schultz, presidente de Starbucks, habla de servir el corazón para referirse al compromiso de los empleados.

Porter y Kramer defienden que las empresas con un propósito social pueden obtener ventajas al crear un entorno competitivo. Por ejemplo, Marriott forma a empleados que provienen de entornos con una educación reducida. Al incluir la educación corno uno de sus valores, esta empresa puede contratar a empleados mejore y más productivos.

Los empleados que se mueven por los valores de la compañía no sólo trabajan más, sino que transmiten una mejor imagen de la empresa. Proporcionan un valor al cliente en sintonía con las historias de la empresa. Sus creencias les confieren un comportamiento común que se plasma en su trabajo diario, y que queda patente especialmente en la interacción con los consumidores. Su comportamiento pasa a formar parte de las historias de la marca que difunden los clientes. Por eso, las empresas deberían ver a sus empleados como embajadores de sus valores. Los consumidores juzgan la autenticidad de las empresas en función de sus empleados.

Ante la afirmación de Wegmans de que conoce los alimentos mejor que cualquier otra empresa, los consumidores determinarán si ésta es íntegra en función de su experiencia en la tienda. La empresa forma a sus empleados para que se conviertan en embajadores de sus alimentos. Les enseña a apreciar la comida, de forma que éstos conocen todos los detalles de los alimentos que venden. Como resultado, los empleados tienen la capacidad de educar a los consumidores sobre alimentación cuando interactúan con ellos en los establecimientos: son los transmisores de la integridad de la marca.

Los mejores vendedores son los que utilizan sus propios productos y los conocen al dedillo. En Cisco, empresa de soluciones de redes, los empleados experimentan diariamente lo que significa estar conectado con todo el personal de su empresa y su red. Su trabajo diario es una especie de formación en producto para ellos. De esta forma, la información que transmiten a sus clientes potenciales sobre los beneficios de la interconexión humana es convincente y realista. Los empleados tienen la capacidad de contar la historia de la marca porque la están viviendo ellos mismos. Nicholas Ind denomina a este fenómeno: vivir la marca.

3.3. Integrar y favorecer la diversidad

Un estudio realizado en grandes empresas por Rosabeth Moss Kanter revelaba que las empresas que poseían unos potentes valores compartidos podían alcanzar metas aparentemente opuestas. Una gran empresa dispone de múltiples oficinas con diferentes empleados. La existencia de valores compartidos reduce las diferencias que pudieran existir entre ellas e integra a los empleados en una única cultura corporativa. Una vez que todos los empleados interiorizan los potentes valores de la empresa, ésta se siente segura para dar poder a sus empleados, incluso a los que están lejos de la sede corporativa. Ahora ellos ya tienen todas las herramientas que necesitan para dirigir todos sus esfuerzos a beneficiar a la empresa. Así, las compañías con unos fuertes valores compartidos suelen tener éxito cuando descentralizan o localizan la toma de decisiones. Estos valores contribuyen no sólo a la estandarización, sino también a la localización.

Enterprise Rent-A-Car es un clásico ejemplo de esto. A diferencia de Avis y Hertz, que compiten principalmente en los aeropuertos, Enterprise tiene una fuerte presencia dentro de las ciudades. La cultura que promueve garantiza su éxito: todos sus empleados personifican la figura del empresario trabajador y amable. Enterprise sigue desde hace tiempo una misma rutina para crear su cultura: recluta a recién licenciados, les exige que trabajen duro lavando y conduciendo coches, les enseña a establecer relaciones duraderas con sus

clientes, les permite ascender y, finalmente, los pone a cargo de una sucursal en el momento en que están preparados. Los empleados que siguen esta práctica acaban convirtiéndose en diligentes empresarios. La humildad que adquieren mientras lavan, conducen los coches y entablan relaciones con los clientes les convierte en personas amables. Estos empleados comparten los mismos valores, pero cada uno de ellos tiene un conocimiento único de su lugar de trabajo. Los valores permiten a Enterprise no sólo crear estrategias personalizadas a nivel local, sino también coordinar las estrategias de diferentes mercados. Los valores son tan difíciles de imitar que Enterprise mantiene su liderazgo en los mercados locales.

Los valores integran y favorecen la diversidad al mismo tiempo. Si observamos la lista anual de las 100 mejores empresas para trabajar, de la revista *Fortune*, nos encontramos con una serie de empresas que favorecen la diversidad al contratar a mujeres y miembros de grupos minoritarios. Los valores compartidos de las empresas unifican a los diferentes empleados bajo una única cultura. Gracias a ellos es posible mantener esta diversidad sin ocasionar conflictos.

4. Practicar con el ejemplo

La mayoría de las empresas se sirve de dos técnicas para inculcar sus valores: la formación, a nivel formal, y la mentorización, a nivel informal. La formación en valores es necesaria, pero tiene sus peligros. Por una parte, existe el riesgo de que se convierta en un sermón teórico en lugar de una actividad práctica. Por otra, existe la posibilidad de que los formadores y mentores no actúen como modelos en su actividad diaria en el trabajo. Los empleados pueden darse cuenta de esto y creer que la charla sobre valores no es más que palabrería. Por último, fomenta que los empleados se limiten a escuchar de forma pasiva y tengan menos oportunidades de participar. Además, al no experimentar los valores mediante la práctica, su conocimiento sobre ellos es limitado.

El Marketing 3.0 va más allá de la formación y la mentorización. Consiste en vincular los valores a los comportamientos. Según Jim Collins, existen dos formas de hacerlo: en primer lugar, la empresa debe examinar si está llevando a cabo prácticas que minan los valores corporativos. Esto es todo un reto, ya que la mayoría de las prácticas están más institucionalizadas que los propios valores, y para cambiarlas hace falta la actuación de los líderes de la empresa la colaboración de todos los empleados. La mayor parte del tiempo los empleados son conscientes de este desfase entre prácticas y valores pero, a no ser que se les dé la oportunidad, no dirán nunca nada; en segundo lugar, la empresa debe establecer un mecanismo para vincular directamente acciones y valores. Por ejemplo, una empresa que desee fomentar la innovación puede crear un sistema que exija que el 30% de los beneficios provenga de productos nuevos. El Marketing 3.0 consiste en provocar una transformación en los empleados para que éstos, a su vez, transformen a los demás.

4.1. Transformar la vida de los empleados

Los valores de S. C. Johnson, empresa familiar de quinta generación, son, como es de esperar, valores familiares. La compañía está dedicando grandes esfuerzos a promoverlos, no sólo de cara a los consumidores, sino también a sus empleados. Las empresas con valores familiares permiten conciliar la vida personal y laboral. Y eso es lo que consiguen los trabajadores de esta compañía. Por ejemplo, los matrimonios de empleados pueden dar por hecho que serán destinados al mismo país. Además, la empresa no convoca reuniones los viernes para que los empleados puedan irse pronto a casa y pasar el fin de semana con sus familias. Trabajar en S. C. Johnson puede convertir a los trabajadores en personas familiares: los valores de la empresa influyen directamente en la vida de los empleados.

Podemos clasificar a los empleados en los siguientes segmentos:

1. El segmento pocas obligaciones e ingresos fáciles: constituido por empleados que buscan ganancias rápidas.

2. El segmento apoyo flexible: es un grupo que se deja llevar por la corriente al no considerar aún el trabajo como una prioridad.

3. El segmento riesgo y recompensa: integra a los empleados que consideran que el trabajo es un reto y una oportunidad de involucrarse con entusiasmo.

4. El segmento competencia individual y éxito de equipo: busca puestos que permitan el trabajo en equipo y la colaboración.

5. El segmento ascenso seguro: persigue tina carrera profesional prometedora.

6. El segmento legado expresivo: busca oportunidades para generar un impacto duradero en la empresa.

Esta clasificación de empleados es, en cierto modo, similar a la desarrollada por McKinsey & Company, Su estudio distinguía cuatro tipos de empleados: los empleados del tipo ganador, que buscan su desarrollo y el logro; los empleados del tipo grandes riesgos, grandes recompensas, que buscan una buena remuneración; los empleados del tipo estilo de vida, que persiguen la flexibilidad; y, por último, los empleados del tipo salvar al mundo, que buscan oportunidades de contribuir a una gran misión.

Las empresas que son conscientes de esta segmentación tienen la posibilidad de diseñar una experiencia diferenciadora para su segmento objetivo y de deshacerse de los empleados con una mayor probabilidad de desviarse de los valores de la empresa y arruinar la experiencia de los buenos. En el Marketing 3.0, la experiencia diferenciadora debería ser de carácter colaborador, cultural o creativo.

Las empresas deben focalizarse en aquellos segmentos para los que sus valores fundamentales resulten más adecuados. Una empresa innovadora con valores creativos podría ser apropiada para el segmento riesgo y recompensa

(o grandes riesgos, grandes recompensas). Las empresas con valores culturales que venden sus productos a los más pobres podrían encajar en el segmento legado expresivo (o salvar al mundo). El segmento competencia individual y éxito de equipo es el objetivo idóneo para las empresas con valores de colaboración, que favorecen el trabajo en equipo con personas de otras partes del mundo.

4.2. Dotar a los empleados de las herramientas para realizar el cambio

Existe un proverbio chino que reza «dime y olvidaré; muéstrame y podría recordar; involúcrame y entenderé». Esto es aplicable a los empleados, a los que es preciso involucrar en el proceso de cambio y dotar de las herramientas necesarias para ello. Los valores de la empresa han transformarlo sus vidas. Ahora les toca a ellos cambiar la vida de los demás. Se trata de crear una plataforma desde la que los empleados puedan contribuir al cambio.

Esto se puede hacer de diversas formas. La más común es el voluntariado. En *Volunteering for Impact*, Hills y Mahmud defienden que el voluntariado produce un gran impacto estratégico cuando aprovecha los recursos de la empresa. En su libro SuperCorp, Kanter discute el ejemplo de IBM. En diciembre de 2004, cuando Asia fue arrasada por el tsunami y el terremoto que la devastaron, los empleados de IBM lanzaron una iniciativa con el fin de ayudar a las víctimas. Aunque la empresa no tenía un interés comercial cuando lanzó el proyecto, éste finalmente arrojó beneficios económicos. Según Kanter, una *SuperCorp* es una compañía de vanguardia con un potente propósito social que se muestra en su forma de obtener beneficios. Éstas producen un impacto estratégico cuando persiguen un objetivo social. Una forma de convenirse en este tipo de compañía es mediante el voluntariado de alto impacto.

Otra forma de dotar de herramientas a los empleados es por medio de la innovación. IDEO es conocida por haber desarrollado algunos de los mejores diseños de productos del mundo. Para lograrlo, según afirma su fundador, David Kelly, IDEO ha ascendido escalones en la pirámide de Maslow y ha introducido un diseño centrado en la persona que le permite crear productos

con personalidad y buenos resultados. La empresa asigna un proyecto a un equipo multidisciplinar, compuesto por un experto en marketing, un psicólogo, un médico, un antropólogo, un economista y otros profesionales, que desarrollan productos innovadores que dan soluciones a los problemas de sus clientes. IDEO va un paso más allá al poner a disposición su metodología patentada fuera de la empresa. La compañía ha creado un kit de herramientas de código abierto para desarrollar soluciones para los problemas sociales de los países en desarrollo, en colaboración con la Fundación Gates y muchas otras organizaciones sin ánimo de lucro.

Por último, otra forma de dotar de herramientas a los empleados puede ser compartiendo el poder con ellos. En el Marketing 3.0, el papel de los líderes es servir de inspiración, y no necesariamente tomar las decisiones en exclusiva. Empresas como Cisco y Whole Foods practican la democracia colaborativa al permitir a sus empleados participar en la toma de decisiones y votar y contribuir así a diseñar el futuro de la empresa. En casos como éstos, las empresas funcionan cada vez más corno comunidades. En las comunidades las decisiones se toman de forma conjunta en aras del interés común de sus miembros.

5. Resumen: valores compartidos y comportamiento común

En el Marketing 3.0, el elemento fundamental de la cultura corporativa es la integridad: se trata de vincular los valores compartidos a los comportamientos comunes de los empleados. En el contexto de las fuerzas que intervienen en el Marketing 3.0, la cultura corporativa debe ser de colaboración, cultural y creativa. Ha de ser capaz de transformar la vida de los empleados y dotarles de las herramientas necesarias para que éstos transformen la vida de los demás. Al comportarse con integridad, las empresas pueden competir en el mercado del talento, mejorar su productividad y el punto de contacto con el consumidor, y gestionar la diversidad. Transmitir los valores a los empleados es tan importante como trasladar la misión a los consumidores.

MARKETING 3.0 EN DANONE

Fundada hace más de 90 años por Isaac Carrasco, Danone es una empresa de alimentación que trabaja en cuatro líneas de productos: lácteos frescos, aguas embotelladas, nutrición infantil y nutrición clínica, siendo líder mundial en cada une de los campos en los que desarrolla su actividad.

Desde sus inicios, Danone tuvo un marcado carácter de beneficio social expresado en su misión:

- Aportar salud a través de la alimentación al mayor número posible de personas.

Y no sólo ha sido fiel a este principio desde su labor empresarial e investigadora sino, y muy especialmente, en su vertiente social con una larga trayectoria de ayuda y colaboración con los más necesitados que está registrada desde sus primeros años de vida.

El arraigo de los empleados de Danone con la compañía y su orgullo de pertenencia es una constante que se viene reforzando año tras año y que se traduce en largas carreras profesionales dentro de la empresa y en un constante entusiasmo por hacer de ella un lugar de trabajo y convivencia cada día mejor, aportando numerosas ideas que son siempre bien recibidas e implementadas por la empresa.

En los últimos años Danone ha intensificado esta labor social y le ha dado entidad creando un marco de referencia -el «Compromiso Social Danone»-, que agrupa todas sus acciones en el campo de la responsabilidad social corporativa.

El Compromiso Social Danone

Esta iniciativa agrupa varios de los valores más importantes de Danone (humanismo, ya que «el eje de todas nuestras decisiones es la atención a la

persona»; proximidad, definida como «saber cómo estar cerca de todas las personas en todo el mundo, convirtiéndonos la parte de su día a día»; y entusiasmo, definido como «los límites no existen, sólo ha obstáculos que debemos superar») y todas sus actitudes (comprometidos, abiertos, emprendedores y responsables).

Este marco de referencia otorga una importancia clave a los empleados de Danone en dos Sentidos fundamentales. Por un lado, permite y anima a los empleados a presentar y desarrollar ideas dentro de la colaboración social que puedan ser asumidas por la empresa y sus empleados y, por otro lado, crea y desarrolla un programa de voluntariado interno —el programa Huellas—, que moviliza, dinamiza y canaliza los deseos de los empleados de participar en acciones de índole social.

Fruto de su primera vertiente se encuentra, entre otros, el programa «Juntos Sembramos Vida» que, desde 2009 y a lo largo de tres años, trabaja en la creación y el desarrollo de polos de riqueza en las zonas más desfavorecidas de África (Mozambique y Angola), generando comunidades de desarrollo agrícola en manos de los propios nativos y en colaboración con Cruz Roja Española.

En su segunda vertiente, la del voluntariado, el programa Huellas da la oportunidad a los empleados de participar como voluntarios en distintas acciones promovidas, gestionadas y/o participadas por Danone. La empresa aporta la selección y el control de estas acciones, que cuentan siempre con la colaboración o mediación de una organización acreditada, sea oficial o no gubernamental, aporta también una parte del tiempo de trabajo del propio empleado para destinar a esa colaboración y contribuye, además, con la formación necesaria para que el empleado pueda llevar a cabo esa colaboración. La única exigencia que se le hace al trabajador voluntario es el compromiso, fijado por él mismo en cuanto a la dedicación a la causa que haya escogido.

Así, los empleados de Danone pueden participar en acciones como Cuenta cuentos, Banco de Alimentos o Escuelas Deportivas Danone, por citar tres ejemplos.

Cuenta cuentos es una colaboración realizada con hospitales por la cual los voluntarios de Danone asisten varios días a la semana para contar cuentos a los niños ingresados en las unidades pediátricas de diversos hospitales. Para llevar a cabo esta acción los voluntarios reciben formación y entrenamiento en habilidades de comunicación personal y son entrenados por los profesionales de la organización Tantagora, que es el garante y gestor de este programa. Asimismo reciben también nociones de psicología infantil paja el trato con niños enfermos y apoyo psicológico necesario para afrontar el choque que supone enfrentarse a una situación que puede ser dura, en muchas ocasiones, por lo que en sí conlleva el encuentro con niños con enfermedades graves y con sus familias. Y, finalmente, reciben también formación en higiene y seguridad en los hospitales, dado que van cambiando de habitaciones y unidades dentro de los hospitales con lo que esto conlleva en el cuidado ante la transmisión de enfermedades.

Dentro de la misma línea que íntegra el eje expresado en la misión «llevar la alud al máximo número de personas», se encuentra otro programa creado por Danone: las Escuelas Deportivas Danone.

En colaboración con la ONG deportiva ADDIM, Danone creó unas escuelas deportivas cuyo vehículo es enseñar a jugar al fútbol a chavales en colegios de zonas con alto índice de marginalidad. El objetivo de las escuelas es transmitir valores humanos de convivencia, superación y desarrollo de forma que a través del fútbol, clases de apoyo académico y clases sobre valores sociales y hábitos saludables (deporte, higiene, nutrición...) se anda a los chavales en la sociedad y se les aportan recursos que les ayudan en su desarrollo presente y futuro. Ya existen más de 18 escuelas deportivas en distintos colegios por toda la geografía española y cada una de ellas está apadrinada por futbolistas famosos de las zonas en las que se encuentran con lo que el elemento aspiracional de los chavales se refuerza. El director técnico de las escuelas es

Rafa Gordillo, famoso futbolista que militó en las filas del Sevilla y el Real Madrid.

Los voluntarios de Danone participan en las clases de apoyo y en las de hábitos y valores, apoyando a los monitores de la organización en su ti-abajo con los chicos y recibiendo, previamente, una formación adecuada que les permite afrontar esta tarea.

El proyecto de co-creación con el Banco de Alimentos nació con la idea de innovar en la colaboración social ayudando a la organización Banco de Alimentos a mejorar su capacidad y su efectividad. Con este fin se generó un equipo multidisciplinar y mixto (Danone/ Banco de Alimentos) que ha provocado un cambio en parte de los procedimientos y protocolos internos para incrementar la donación hasta alcanzar durante 2010 el doble de lo donado hasta entonces, se involucra al consumidor para sensbi1izarle frente a los problemas que arrostra el Banco de Alimentos en su lucha contra el hambre en España e incrementar la donación y se ha generado un voluntariado profesional por el que los trabajadores voluntarios de Danone dedican parte de su jornada laboral a asesorar y ayudar en tareas de diseño, rediseño y gestión de la logística el almacenamiento y aprovisionamiento, los sistemas de información, la comunicación, las relaciones con las empresas y entidades, la gestión de la marca Banco de Alimentos, el salario emocional de los voluntarios, etc.:

El diálogo y compromiso de Danone con sus grupos de interés para ser una organización de Marketing 3.0

Mediante el «Compromiso social Danone», todos sus empleados que en el pasado ya fueron Brand Ambassadors (de la marca y del producto) ahora son también Social Ambassadors, ya que constituyen una parte importante de la imagen de Danone hacia la sociedad y están comprometidos con ella y con su mejora diaria.

Todas estas iniciativas demuestran que ver otras realidades ayuda a enfrentarse a las diferencias dentro de la propia compañía y actúan también como una forma de crecimiento personal, dando así continuación a la cultura corporativa. Al compartir los valores de la compañía se reducen las diferencias y se genera mayor cohesión entre los propios empleados de Danone de una forma transversal al integrar a aquellas personas que se encuentran más alejadas de los centros da trabajo y de la central y, sobre todo, se da a los empleados de Danone -los Danoners- la oportunidad de innovar y desarrollar ideas sociales con las que enriquecerse a nivel humano, como profesionales y como personas.

5. TRANSMITIR LOS VALORES AL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

1. Migración del crecimiento y necesidad de colaboración

Dell revolucionó la industria informática al introducir el modelo de distribución directa. Los consumidores podían encargar ordenadores totalmente personalizados que les eran entregados directamente. La empresa mantenía tina relación directa con sus clientes, prescindía de los minoristas y se quedaba con los márgenes. Debido a esta práctica de eliminar intermediarios, los minoristas lo consideraban su enemigo. Al principio sus competidores desconfiaban de este modelo de negocio, pero más tarde intentaron copiarlo sin éxito. La autosuficiencia funcionaba tan bien sin competencia significativa que, en 1999, Dell se había convertido en el mayor vendedor por Internet, superando a Arnazon.com, eBay y Yahoo! juntos.

Pero la situación ha variado desde 2005. Para sorpresa de Dell, el mundo cambió. El crecimiento comenzó a estancarse. Las acciones de Dell cayeron en picado. El mercado estadounidense comenzaba a saturarse, y los expertos presionaban a Dell para que utilizara intermediarios para hacer frente a este problema. Sunil Chopra fue uno de estos expertos, quien argumentaba que cuando los mercados maduraban, los consumidores empezaban a considerar los ordenadores corno productos básicos y no se preocupaban tanto por que fueran personal izados.

Chopra recomendaba que Dell adoptara un modelo híbrido de distribución directa e indirecta, o continuará con la personalización a través de minoristas. En ambos modelos, la empresa debía comenzar a colaborar con intermediarios. Otra razón del revés de Dell fue que la empresa confiaba en obtener valor de la relación directa con los consumidores. Sin embargo, una vez que el mercado progresó, sus clientes empezaron a encontrar atractivos otros ordenadores. La compañía podría haberse centrado en otros mercados en crecimiento como China e India, pero, desafortunadamente, en ellos muy pocos consumidores compraban ordenadores por Internet. Preferían el contacto humano: el modelo de negocio directo no se acomodaba a las

necesidades de los consumidores en los mercados emergentes. Éste era otro motivo por el que Dell debía implantar un modelo de negocio completamente opuesto: la distribución indirecta.

Aunque la empresa no lo admitiera, en 2002 ya había empleado un sistema de distribución indirecta como complemento a su modelo directo, utilizando proveedores de soluciones para prestar servicio a los clientes corporativos. Pero 2005 fue el punto de inflexión. Discretamente, Dell empezó a establecer relaciones con minoristas, en un principio recelosos de la compañía. La jugada comenzó a dar resultado. A mediados de 2007, las ventas de Dell a través de sus canales de distribución se habían elevado hasta alcanzar el 15% de sus ingresos totales, si bien no se informó de ninguna colaboración oficial. En diciembre de 2007, lanzó finalmente el programa Partner Direct, y anunció que había desarrollado colaboraciones con 11.500 socios, y que cada semana añadiría a la lista entre 250 y 300.

Parecía que en los últimos años había logrado transformar su capacidad de crear relaciones directas con los consumidores en la capacidad de hacerlo con los socios de canal. Dell contactó con los minoristas uno por uno, recibió su *feedback* y los invitó a participar en las reuniones del Consejo Consultivo de Socios; El propio Michael Dell se personó en las reuniones para convencer a los escépticos socios de canal. El que fuera el mayor enemigo de los distribuidores en su día, hoy recibe a sus nuevos socios con la misma atención que dedica a los consumidores.

La historia de Dell refleja las fuerzas opuestas que rigen el mundo de los negocios. La tecnología permitió a Dell obtener valor a partir de la distribución directa. Pero también fue la tecnología la que dio lugar a la globalización. Hoy en día el mayor valor no está ya tanto en el mundo desarrollado como en los mercados en crecimiento, donde la tecnología aún no ha alcanzado todo su potencial. Los mercados emergentes requieren enfoques de negocio diferentes, donde la distribución directa posiblemente no funcione. En estos mercados abundan los problemas sociales, económicos y medioambientales, que deben ser abordados antes de que las empresas puedan establecer nuevas redes de

distribución. Cuando entran en terreno desconocido, éstas se ven obligadas a colaborar con socios nuevos.

Los mercados desarrollados también están cambiando. Su saturación no es más que una pequeña señal de las grandes modificaciones que se están produciendo. A medida que la sociedad se vaya volviendo más sofisticada, los consumidores intentarán satisfacer necesidades más elevadas, y las necesidades básicas se volverán secundarias. Los consumidores prestarán más atención al impacto social, económico y medioambiental de las empresas. James Speth denomina a este fenómeno la era de la sociedad post-crecimiento. Es posible que la personalización deje de ser importante para los consumidores. Es fundamental que Dell y otras empresas comprendan estos cambios, ya que conllevan importantes implicaciones para sus prácticas de distribución.

2. El canal de distribución en el Marketing 3.0

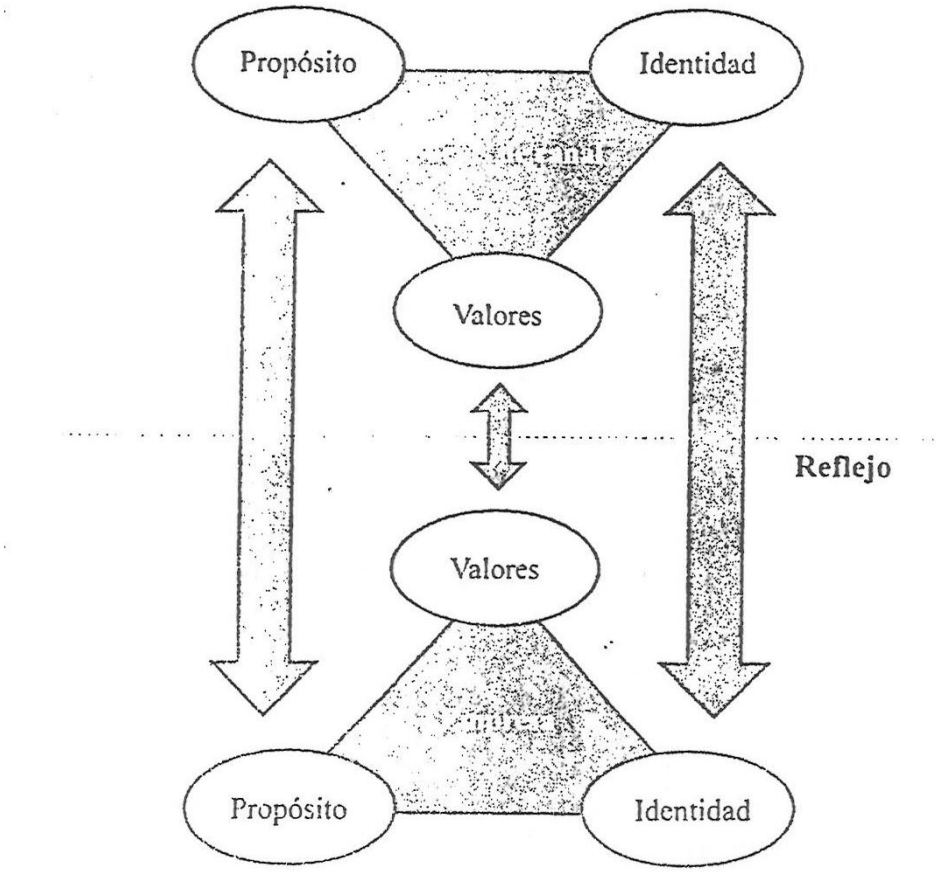
Consideramos que los distribuidores son entidades complejas. Son un híbrido entre empresas, consumidores y empleados. Por una parte, son empresas con su propia misión, visión, valores y modelos de negocio. A la vez son consumidores con necesidades y deseos que satisfacer. Por último, también venden a los usuarios finales y son el punto de contacto con ellos, al igual que ocurre con los empleados. Su papel es esencial en el Marketing 3.0, ya que se convierten en colaboradores, agentes de cambio cultural y socios creativos para las empresas a un tiempo.

2.1. El canal como colaborador: elegir al más adecuado

Si una empresa tiene problemas con sus socios de canal es posible que no haya elegido a los socios correctos. En el Marketing 3.0 para seleccionar al canal es necesario buscar una tríada propósito-identidad valores en la que verse reflejado. Esto significa que las empresas deben seleccionar socios con idénticos propósito-identidad-valores que ellos (véase el cuadro 5.1).

El propósito hace referencia al objetivo fundamental del socio potencial, y es relativamente fácil de observar e investigar. La identidad, en cambio, está más relacionada con la personalidad, y por tanto necesita una indagación más profunda. Los valores son aún más difíciles de observar, ya que en ellos entran en juego las creencias compartidas en la organización del socio de canal.

Cuadro 5.1 Selección de socios de canal compatibles



En sus comienzos, The Body Shop creció principalmente gracias a sus franquicias. La empresa fue creada con la cándida personalidad de la difunta Anita Roddick como referencia. La honestidad y la sencillez de su fundadora se reflejan en todas las facetas del negocio, como muestran el nombre descriptivo de los productos, el uso de ingredientes naturales y el empleo del comercio justo con sus proveedores. Cuando Roddick vendía sus productos en su propia tienda no existía ningún problema, porque podía aplicar su característica visión con total libertad. Pero cuando llegó el momento de la expansión, se vio

obligada a adoptar una estrategia multicanal y buscar franquicias que actuaran como socios de distribución.

Su forma de elegir a los socios fue muy personal. Ella misma hizo las entrevistas finales, durante las que intentó conocer la personalidad de los candidatos. Buscaba personas que estuvieran más interesadas en marcar una diferencia que en obtener beneficios, y descubrió que las mujeres compartían sus valores sociales y medioambientales con mayor frecuencia que los hombres. Por esta razón, en sus primeros años, el 90% de los franquiciados de The Body Shop eran mujeres. No hay duda de que la estrategia de la franquicia resultó un éxito. The Body Shop creció a un ritmo del 50% anual durante sus primeros 10 años de vida8.

Comparemos esta historia con las colaboraciones que estableció Ben & Jerry's en Rusia antes de que la empresa fuera adquirida por Unilever. Al igual que The Body Shop, Ben & Jerry's había sido fundada como una empresa con responsabilidad social. También comenzó vendiendo un sencillo producto casero: el helado. Su visión a largo plazo era hacer del mundo un lugar mejor, por lo que la dirección original de esta compañía no tenía interés en un crecimiento agresivo. Prefería que alguien de dentro de la empresa, que comprendiera realmente sus valores, liderara una expansión moderada.

Aunque el helado era un producto muy popular en Rusia, Ben & Jerry's no se introdujo en el país por motivos económicos. Lejos de buscar beneficios, sólo pretendía fortalecer la relación entre Estados Unidos y Rusia en el escenario posterior a la Guerra Fría que los dos países habían librado durante años. Cuando decidió poner el pie en suelo ruso en la década de los noventa, designó a un estadounidense de confianza: Dave Morse. Pero Morse no podía trabajar solo, necesitaba socios de canal.

En Rusia, Dave Morse tuvo dificultades para dar con los socios adecuados que le ayudaran a implantar la marca. Había muchas empresas que podían hacerlo, pero ninguna comprendía realmente los valores de responsabilidad social de Ben & Jerry's. Eran empresas ambiciosas, centradas en los beneficios, que

perseguían un crecimiento agresivo. Tenían la firme creencia de que la marca Ben & Jerry's iba a ser un activo valioso para ellos, pero no comprendían su razón de ser. Finalmente, la empresa decidió asociarse con Intercentre Cooperative para introducir la marca en Rusia.

Desde el primer momento fue evidente que los socios no estaban hechos el uno para el otro. Iban en direcciones opuestas. Sus valores de negocio no estaban alineados. Los socios, buscando el éxito inmediato, querían establecer el negocio directamente en Moscú. Pero la dirección de Ben & Jerry's quería comenzar humildemente en la pequeña ciudad de Petrozavodsk para seguir la misma estrategia que utilizara al crear la empresa en la pequeña ciudad de Vermont, en Estados Unidos. Ben & Jerry's y sus socios rusos también disentían en cuestiones como la corrupción, práctica habitual en Rusia en aquellos tiempos. Además, la forma de obtener los ingredientes, que para Ben & Jerry's había de respetar el medio ambiente, estaba por debajo de las expectativas de la dirección.

Rackham, Friedman y Ruff resaltan la importancia de compartir valores y señalan tres tipos de valoraciones que las empresas pueden realizar para garantizar que la colaboración tenga éxito. En primer lugar, las partes deben preguntarse si desean un resultado beneficioso para ambas, Una buena asociación establece una relación horizontal, no vertical, en la que ambas partes obtienen un beneficio equitativo. En segundo lugar, deben examinar si ambas entidades mantienen un nivel alto de calidad. Las empresas con el mismo planteamiento de calidad tendrán mus probabilidades de asociarse. Por último, cada una de las entidades debe identificar los valores característicos de su socio y determinar si son compatibles con los suyos.

La investigación llevada a cabo por Cui, Raju y Zhang también confirma la importancia de compartir valores. Cuando uno de los valores de la asociación entre una empresa y sus socios de canal es la justicia, es más fácil coordinar los precios a lo largo de la estructura del canal, y mejorar así la economía del canal en general. Si la empresa establece un precio mínimo justo, los socios de canal responderán adecuadamente estableciendo .un precio justo para el

usuario final en el mercado. La transparencia de información sobre los costes entre la empresa y sus socios de canal permite que la asociación sea más equitativa.

Lo primero que debe hacer una empresa a la hora de transmitir sus valores a sus socios de canal es comprender los valores de éstos. En el Marketing 3.0 la colaboración entre dos entidades de negocio es como el matrimonio entre dos personas. Es fundamental que ambas empresas se vean reflejadas en el propósito, los valores y la identidad del otro, además de que comprendan ambos modelos de negocio, empleen una técnica de negociación en la que ambas salgan ganando y formalicen por escrito un contrato legal. Por eso es por lo que el enfoque personal, ejemplificado por Anita Roddick, es siempre el mejor.

El canal de distribución como agente de cambio cultural: distribuir la historia

La necesidad de crecimiento obliga a las empresas a acudir a los socios de canal para que gestionen la relación con el consumidor. Como consecuencia de ello, las empresas se vuelven muy dependientes de los distribuidores a la hora de transmitir sus valores, especialmente cuando la empresa no tiene comunicación directa con los consumidores a través de la promoción. Consideremos por ejemplo el caso de Maria Yee. Casi la mitad de los muebles que se vendieron en Estados Unidos en 2007 fue a través de minoristas12. Maria Yee, Inc., al igual que otros fabricantes de mobiliario, comercializa sus productos en el segmento medio-alto del mercado a través de los tres minoristas principales: Crate & Barrel, Room & Board y Magnolia Home Theater. La empresa se centra en la venta de productos ecológicos, valor que está claramente patente en su modelo de negocio, especialmente en el uso de materiales sostenibles y en su asociación con proveedores ecológicos.

Desafortunadamente, Maria Yee no tiene acceso directo a los consumidores, por lo que confía en su canal de distribución para transmitir sus mensajes ecológicos. Para mantener vivos estos valores y liderar el movimiento ecológico

en el sector, su fundadora, mantiene una relación personal con los minoristas. El papel de éstos no es sólo comunicar el posicionamiento de la marca Maria Yee a los consumidores, sino también promocionar las ventajas de los muebles ecológicos. Normalmente los productos ecológicos se consideran más caros, pero Maria Yee confia en sus socios de canal para convencer a los consumidores de lo contrario. Los propios socios deben estar convencidos de que estos productos tienen un precio competitivo.

Por el contrario, las grandes empresas de bienes de consumo envasados suelen establecer puntos de contacto directo con los consumidores, aunque también dependen en gran medida de los socios de canal para la distribución.

Por ejemplo, Stonyfield Farm, empresa productora de yogur orgánico, vende todos sus productos a través de distribuidores a establecimientos de alimentación natural y supermercados. Sin embargo, la empresa intenta crear un contacto directo con el consumidor para transmitirle su misión social y medioambiental. Con el fin de generar un boca a boca favorable, ha creado la comunidad myStonyfleid, y utiliza YouTube para enviar mensajes a los consumidores.

Para difundir las historias de la marca a través de los socios de canal hace falta coherencia personal. Cuando eso no funciona, las empresas deben convencer a sus socios de canal enviando señales directas a sus consumidores. Al difundir las historias directamente a los consumidores, las empresas pueden generar interés. Cuando un gran número de consumidores responde de forma positiva y busca la marca en los puntos de venta, esto envía una potente señal a los socios de canal sobre que los valores producen un fuerte impacto sobre la marca y de que les conviene comercializarla.

En algunas ocasiones son los propios consumidores los que actúan como socios de canal. Este es el caso de la distribución de productos a los consumidores de bajo poder adquisitivo en los países emergentes. En estos países, el mayor problema de vender a este grupo es el acceso. Los dos elementos del *marketing mix* más afectados por la falta de acceso son el punto

de venta (distribución) y la promoción (comunicación). Los sectores de rentas más bajas no tienen acceso a muchos productos y a gran parte de la información, especialmente en las zonas rurales. El suministro de productos a estos consumidores favorece la penetración en el mercado y, al mismo tiempo, mejora sus vidas. Vachani y Smith han denominado a este fenómeno distribución socialmente responsable.

India es el paradigma de este tipo de distribución. El país ha luchado duramente por erradicar la pobreza. Echando un vistazo a las estadísticas, el resultado es halagüeño: el porcentaje de personas que vive en la pobreza se ha reducido del 60% en 1981 al 42% en 2005. Una de las claves del éxito ha sido el esfuerzo por facilitar el acceso a los pobres, que se refleja en el hecho de que los consumidores rurales representan alrededor del 80% del gasto del consumo interno en India. En la lucha contra la pobreza, las empresas que operan en India están desarrollando métodos de distribución innovadores mediante el uso de redes humanas.

El papel de empresas como ITC e Hindustan Lever en la asociación con los más desfavorecidos para la distribución de sus productos en las zonas rurales es muy significativo. ITC es conocida por haber desarrollado el e-Choupal, una iniciativa que proporciona a los agricultores acceso a la información sobre el tiempo y los precios de las cosechas, y les permite vender sus productos directamente a los consumidores sin necesidad de intermediarios. Aprovechando su red de agricultores, ITC también ha creado los Choupal Saagars, una red de pequeños centros comerciales que venden desde bienes de consumo hasta servicios sanitarios y financieros. Por otra parte, Hindustan Lever ofrece a una comunidad rural de mujeres la oportunidad de vender bienes de consumo y reciben unos ingresos adicionales por su actividad como distribuidoras. De formas diferentes, las dos empresas están vendiendo sus valores de responsabilidad social a sus socios de canal, que a la vez son sus consumidores.

La estrategia de ITC e Hindustan Lever tiene sentido si se tiene en cuenta que el 87% de los consumidores de India compra los productos por recomendación

de familiares o amigos. Por eso la venta entre iguales es la táctica más utilizada para entrar en el mercado indio, especialmente si el objetivo es el mercado rural.

En los mercados en desarrollo, la distribución recae en redes formadas por múltiples socios. Este innovador modelo de distribución está basado en el fenómeno emergente de la comunitarización de los consumidores. El papel de éstos ya no se limita a promocionar las marcas, sino que se extiende a la venta. En casos extremos corno el de India, los socios de canal son los propios consumidores. En casos menos radicales; son pequeñas empresas que poseen un mayor conocimiento del mercado local y un acceso personal a las comunidades de consumidores. Estos socios de canal son el mejor transmisor de las historias de la marca, porque gozan de una mayor credibilidad. Los consumidores les escuchan. Las empresas que, como Dell, desean entrar en mercados en crecimiento, deberían adoptar esta tendencia emergente.

2.3. El canal de distribución como aliado creativo: gestionar la relación

En el Marketing 3.0, el poder está en manos del consumidor. Pero, desafortunadamente, no todas las empresas tienen acceso directo a éste. Por lo general existen intermediarios entre las empresas y los consumidores. Estos socios de canal no sólo distribuyen los productos al mercado, sino que también sirven de punto de contacto con el consumidor. En algunos casos, los socios de canal se consideran incluso más importantes que los fabricantes.

En el sector de la tecnología de la información, por ejemplo, los consumidores a menudo tienen una mejor relación con los minoristas que con los fabricantes, al considerar que son los primeros los que les proporcionan un valor añadido: los minoristas son capaces de proporcionar soluciones, mientras que los fabricantes se limitan a vender componentes básicos.

La creciente importancia de los socios de canal hace necesario que las empresas tengan en cuenta un mayor número de factores a la hora de gestionar su relación con ellos. En primer lugar, las empresas deberían conocer

los márgenes, el índice de rotación de inventarios y la importancia estratégica general de sus productos para sus distribuidores. En segundo lugar, las empresas deberían mostrar una verdadera implicación y gestionar activamente el proceso de venta a nivel minorista haciendo uso del marketing cooperativo, promocionando sus productos en los establecimientos y garantizando la presencia de la marca en ellos. Por último, las empresas deberían preocuparse de conocer las impresiones de sus socios de canal y su grado de Satisfacción general.

Esta idea de integración de la empresa y el canal reviste especial importancia en aquellos casos en los que los canales de distribución son cada vez más importantes en la cadena de valor, hasta el punto de que hoy en día muchos canales y empresas están inmersos en una competición por la fidelidad del cliente.

Sin esta integración en la cadena de valor, las empresas y los distribuidores se sumergirán en un juego de suma cero, en el que rivalizarán por los márgenes y los consumidores, en lugar de colaborar para encontrar sinergias y crecer frente a otros competidores.

La integración entre empresa y canal generalmente empieza con una colaboración básica, en concreto en la promoción a nivel minorista. A medida que la relación se va consolidando, ambos comienzan a integrarse entre sí y con otros miembros de su cadena de valor. Este proceso requiere compartir información y planificar una estrategia conjunta. Cuando la colaboración pasa a la siguiente fase, sus valores se unifican, y es imposible diferenciar la empresa de su canal de distribución.

En esta asociación creativa con los socios de canal observamos cuatro niveles de excelencia. Una empresa está en el primer nivel cuando depende de un canal, ya sea un agente de ventas directo o un único distribuidor, para realizar todas sus ventas. Esta es la fase de canal único. Muchas empresas comienzan su andadura en un entorno regional reducido, donde pueden cubrir todas sus ventas con sus propios agentes o un mico socio de canal.

A medida que la empresa crece, va añadiendo distribuidores y otros canales para cubrir un área mayor y aumentar así sus ingresos por ventas y la disponibilidad de sus productos, sin restricciones de lugar y destinatarios. Esta estrategia suele generar un conflicto entre los distribuidores y otros canales. Se trata de la fase multicanal, en la que la empresa vende a diversos distribuidores y canales directos, pero no establece límites de productos, segmentos o geografía.

Un sistema de distribución más avanzado tiene en cuenta los conflictos entre los canales y divide el mercado de la empresa en áreas o segmentos de clientes o productos. Se asigna entonces a cada distribuidor o canal una porción del mercado. Esta tercera fase se denomina canal territorial, y en ella la empresa establece unos límites y unas normas claras para los distribuidores y los canales directos, con el fin de evitar conflictos.

En los sistemas de distribución más avanzados los diversos canales de una empresa tienen tareas diferenciadas. De esta forma pueden coexistir diferentes tipos de canales dentro de un segmento o mercado regional. En lugar de competir entre ellos, los canales colaboran. Esta cuarta fase es la fase multicanal integrada, y en ella la empresa reparte las tareas entre los diferentes canales. Dentro de un mercado regional o segmento de mercado pueden coexistir múltiples canales, que colaboran entre sí.

Por ejemplo, un fabricante de ordenadores puede atribuir tareas a múltiples canales: a una página Web, que genere demanda; a sus propios establecimientos, que creen experiencias para los clientes; a los minoristas, que distribuyan y proporcionen asistencia técnica; y a los agentes de ventas, que vendan a loS clientes corporativos y redirijan a los clientes al minorista más cercano. Las empresas deberían aspirar a este grado avanzado de integración. En la fase multicanal integrada, la empresa y sus socios de canal encuentran nuevas formas creativas de atender a los clientes sin crear conflictos.

3. Resumen: asociación con el canal de distribución basada en los valores

En el Marketing 3.0, la gestión del canal de distribución comienza por encontrar a los socios de canal adecuados, aquellos que poseen un propósito, una identidad y unos valores similares. Los socios con abres compatibles serán capaces de transmitir las historias de la marca a los consumidores de forma convincente. Para llevar esta asociación un paso más allá, las empresas deberían integrarse con sus socios para dotar de integridad a estas historias.

MARKETING 3.0 EN MANGO

Mango fue fundada en 1984 por los hermanos Isak y Nahman Andic. A comienzos de 2011 tenía más de 1.700 puntos de venta (con unas previsiones de duplicar esta cifra en los próximos cuatro años) con presencia en 102 países.

Sus áreas de negocio son la moda y los complementos dirigidos fundamentalmente a un público femenino de entre 25 y 45 años, urbano e independiente y con un poder adquisitivo medio-alto (aunque desde 2008 ha comenzado a diversificar y ha lanzado HE. una línea de ropa para caballero que comparte en gran medida las características de su público femenino).

A pesar de que su enfoque comercial se basa en un alto valor del concepto de la moda y las últimas tendencias ofrecido aprecios asequibles, la orientación de la compañía trasciende las fronteras del mercado y para ello adopta una percepción holística del negocio.

Por este motivo su enfoque corporativo abarca todos los grupos de interés -empleados, franquiciados, proveedores, clientes y la sociedad en general- con la voluntad de trabajar conjuntamente atendiendo las diferentes dimensiones y preservando unos valores que conviertan la empresa en un catalizador de objetivos para todos ellos.

La relación entre Mango y sus franquiciados

Desde su fundación, a través de una estrategia de expansión que combina tiendas propias y franquicias, Mango ha tenido en sus genes la aspiración de alcanzar el liderazgo en su sector. Por ello, los franquiciados ocupan un lugar preferente en el gobierno de la empresa y ésta comparte con ellos, dentro de ciertos límites, la toma de decisiones abriéndoles diferentes ámbitos de su gestión en los que su punto de vista aporta un gran valor.

Con el fin de alcanzar la excelencia en la relación y la gestión entre ambas partes, la firma cuenta con un equipo formado por supervisores, coordinadores y directores de áreas geográficas [*country managers*] que visitan las tiendas de su zona de forma permanente. Cada supervisor tiene a su cargo diez tiendas que visita en persona y en las que se asegura de la correcta disposición de todos los elementos así corno del correcto trato al cliente. Los supervisores reportan a su coordinador, que gestiona una región o zona concreta, que a su vez dependen de un responsable, que controla un país en concreto o varios en función del número de tiendas.

La empresa recibe en su sede central de Palau-Solitá i Plegamans a los franquiciados cuando se lanza cada una de las nuevas colecciones. Allí, además de presentarles las novedades de forma exclusiva, se organizan sesiones de trabajo en las que se analiza y decide conjuntamente qué prendas y complementos son los más adecuados para cada tienda en función de sus características y ubicación.

Mango también cuida de sus franquiciados a través de departamentos especializados de apoyo al equipo de expansión, a través de los que mantiene una relación continua con ellos.

Los franquiciados so integran como parte de la empresa y, como señala Xavier-Carbonell, responsable de la Responsabilidad Social Corporativa, «se adhieren por contrato al código ético. Para asegurarse de este cumplimiento, Mango realiza auditorias puntuales».

Relación entre Mango y los proveedores

Mango mantiene una política de relación comercial a largo plazo con sus proveedores y por eso la gran mayoría de sus, aproximadamente, 200 proveedores lo han sido durante años. Esta relación se ha desarrollado en gran medida gracias a un compromiso sostenible entre ambas partes. Su estrecha relación transcurre a través de los valores intangibles que representa la marca y la confianza que merece su reconocimiento internacional pero, sobretodo, porque la fidelidad entre ambas partes está sujeta á compromisos y contra-prestaciones muy bien definidas.

Para la empresa es fundamental que los sistemas de gestión de los procesos (diseño, fabricación, distribución y comercialización) funcionen sin margen de error y para ello resulta imprescindible que las relaciones tengan una base de reciprocidad en términos de calidad y eficiencia en todos los puntos del engranaje que conformo la cadena que van desde el boceto del diseñador hasta el cliente que adquiere su prenda en una tienda.

Mango ha establecido un código de conducta obligatorio para asegurar el adecuado cumplimiento de todas las normas laborables nacionales e internacionales en los fabricantes y talleres de producción. Este código debe ser firmado y asumido por cualquier empresa o taller que aspire a trabajar con la empresa catalana y su fundamento se encuentra en los convenios y recomendaciones de la OIT y en los valores y principios del grupo Mango.

A este respecto las principales disposiciones incluyen diferentes aspectos básicos que quedan plasmados en el siguiente decálogo:

1. Trabajo infantil

Los fabricantes y talleres no utilizarán ni apoyarán la utilización de trabajo infantil, según la definición establecida en los convenios de la OIT.

2. Trabajos forzados y obligatorios

Los fabricantes y talleres no utilizarán ningún tipo de trabajo forzoso u obligatorio.

3. Salud y seguridad en el trabajo

Los fabricantes y talleres, teniendo en cuenta el conocimiento general existente sobre los riesgos en su industria, en general. así como sobre cualquier otro riesgo específico a su actividad, establecerán un entorno laboral seguro y saludable, y tornarán medidas adecuadas para prevenir riesgos, accidentes y. lesiones ocasionadas durante la actividad laboral o asociada a ella, mediante la limitación hasta donde sea razonablemente práctico, de las causas de riesgo inherentes a dicho entorno laboral.

4. Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva

Los fabricantes y talleres respetarán el derecho de sus empleados a asociarse, organizarse o negociar colectivamente sin que sufran por ello ninguna clase de sanción.

5. Discriminación

Los fabricantes y talleres no efectuarán ni auspiciarán ningún tipo de discriminación basada en los atributos de raza, nacionalidad, religión, discapacidad, sexo, orientación sexual, asociación o afiliación política, al contratar, compensar, formar, promocionar, despedir o jubilar a su personal.

6. Medidas disciplinarias, acosos y abusos

Los fabricantes y talleres no utilizarán ni apoyarán el uso de castigos corporales, coerciones mentales o físicas, así como abusos físicos o psicológicos y cualquier otra tipología de acoso.

7. Horario de trabajo

Los fabricantes y talleres acatarán la legislación aplicable y las reglas de su industria en materia de horas trabajadas.

8. Remuneraciones

Los fabricantes y talleres garantizarán que los salarios sean otorgados cumpliendo rigurosamente con todas las leyes.

9. Medio ambiente

Toda la actividad de los fabricantes y talleres, se realizará de la manera más respetuosa hacia el medio ambiente.

10. Cumplimiento de la legalidad vigente

Los fabricantes y talleres, en todo momento, cumplirán la legislación vigente en los diferentes ámbitos aplicables.

Al igual que en el caso de los franquiciados, Mango encarga diferentes auditorias externas para garantizar el debido cumplimiento de este decálogo, así como del resto de políticas de responsabilidad corporativa que ha desarrollado de manera conjunta con sus proveedores.

Relación entre Mango y la sociedad

La marca Mango lo se limita a un valor distintivo en el ámbito de la moda, sino que mantiene una serie de valores aprendidos de la sociedad y que, a su vez, revierte sobre ella. Estos valores conforman el código ético de la compañía, a través del cual se establecen sus compromisos de dimensión social en aspectos como sus actuaciones en el ámbito económico y laboral, en la colaboración con su entorno y la acción social, en aspectos medioambientales y en l seguridad de sus productos.

El modelo de sostenibilidad, tal y como se explica en la memoria anual de la empresa, se basa en los valores de su equipo, que se desarrollan tanto a nivel interno como externo, pues el compromiso con la responsabilidad social corporativa abarca absolutamente todo su ámbito de influencia. El cumplimiento de este compromiso se fundamenta en unos sistemas de gestión eficientes que son verificados interna y externamente, estableciendo, entre otros aspectos, los diferentes códigos de conducta de obligado cumplimiento que vinculan a sus proveedores.

Este acercamiento a la sociedad se ha plasmado, por ejemplo, en la firma de acuerdos de colaboración en los aspectos antes reseñados con diferentes organizaciones y campañas. Estas iniciativas son tanto de alcance internacional (como pueden ser su adscripción a la iniciativa de Naciones Unidas Global Compact, la campaña Ropa Limpia o Greenpeace) como local (por ejemplo a través de su apoyo a la creación de una cátedra Mango de Responsabilidad Social Corporativa con la Escuela Superior de Comercio perteneciente a la Universidad Pompeu Fabra).

Por otro lado, el compromiso social de Mango trasciende el puro ámbito sectorial y sus acciones de cooperación alcanzan proyectos de desarrollo como, entre otros, la Fundación Vicente Ferrer, o el acercamiento entre empresa y la universidad mediante su colaboración en programas máster con distintas universidades así como a través de su política medioambiental.

Esta preocupación por el futuro de nuestro planeta también se traslada, no obstante, al día a día de la compañía y así se desarrollan programas de producción respetuosos con el medio ambiente. Estos programas le han valido recientemente el reconocimiento del Instituto Tecnológico Textil (AITEX) a través de la distinción Made in Green, que garantiza que todas las prendas y complementos de Mango están libres de sustancias químicas perjudiciales para la salud y son fabricadas de acuerdo con las normas más exigentes del mercado internacional en centros de producción que cuentan con un sistema adecuado de gestión ambiental en condiciones que garantizan el respeto a los derechos humanos y universales de los trabajadores.

Relación entre Mango y sus empleados

Mango entiende que el éxito de sus productos se basa, en gran medida, en todos sus empleados (desde los diseñadores hasta las dependientas que atienden al cliente final). Por ello, considera fundamental que los empleados estén felices y se sientan parte importante de la marca. Para garantizar que esto sea así mantiene una política salarial por encima de la media en el sector,

además de fomentar planes de carrera que garanticen que aquellos empleados que tengan más inquietudes puedan ascender con rapidez dentro de la estructura deja compañía. En este sentido, resultan elocuentes las cifras del último año con estadísticas en éste sentido (2009) que reflejaban que un 14,91% de los empleados de la sede central optasen a un puesto de categoría superior. En el caso del personal en tiendas este porcentaje de promoción interna alcanzó un reseñable 10,15%.

Enric Casi, director general de la compañía, afirma que las personas que trabajan en Mango sienten los colores, sobre todo porque para la empresa es muy importante que quienes trabajan en ella lo hagan en un ambiente familiar, construyendo entre todos una compañía en positivo. La empresa mantiene un diálogo fluido con los empleados y organiza junto con ellos unos encuentros cuyo nombre es «Si yo fuera presidente», en los que se debaten ideas y sugerencias para cambios y mejoras. El 95% de las conclusiones que se alcanzan por consenso se plasman en cambios concretos, corno la adaptación de horarios, los cómputos de vacaciones, ampliaciones y mejoras de servicios.
Mango trasciende su misión como sinónimo de buen diseño y estilismo para incorporar un valor añadido a sus productos para sus empleados, franquiciados, proveedores, clientes y la sociedad en general, ofreciendo una garantía de sostenibilidad completa a una sociedad cada vez más exigente en estos aspectos.

6. TRANSMITIR LA VISIÓN A LOS ACCIONISTAS

1. Una visión a corto plazo es perjudicial para la economía

En septiembre de 2008, Lehman Brothers quebró. La empresa había existido 158 años y sobrevivido a la Gran Depresión de los años treinta. Pero no consiguió hacerlo a los 13 primeros meses de la última crisis financiera. Finalmente, la empresa sufrió la mayor quiebra de todos los tiempos, agravando así la peor crisis financiera mundial desde la Gran Depresión. La caída de Lehman fue una de tantas en uno de los meses más devastadores de la historia para el sector financiero estadounidense. El Gobierno se vio obligado a asumir el control de Fannie Mae y Freddie Mac. AIG fue rescatada. Washington Mutual fue intervenida por la FDIC y Wachovia fue vendida.

James Collins, en *How the Mighty Fall* explica el fenómeno de la quiebra, describiendo las fases por las que pasa una empresa a medida que se hunde. Collins explica que, con frecuencia, las empresas de éxito caen presa de la arrogancia y se creen capaces de lograr muchas cosas (fase 1), por lo que persiguen un crecimiento agresivo (fase 2). Cuando aparecen las primeras señales de fracaso, las empresas las pasan por alto (fase 3), hasta que éste se hace evidente (fase 4). Si no realizan cambios, finalmente acaban quebrando (fase 5). Estas fases ponen en evidencia que la agresividad y la falta de objetivos realistas propician la caída de las empresas. A menudo, el ansia de obtener un crecimiento a corto plazo ciega a las empresas y las lleva a pasar por alto los riesgos.

En septiembre de 2009, un año después de la caída de Lehman Brothers, 28 conocidos personajes, entre ellos Warren Buffett y Louis Gerstner, suscribieron una declaración conjunta desde The Aspen Institute para pedir el fin del cortoplacismo en los mercados financieros y el diseño de políticas que favorecieran la creación de valor a largo plazo para los accionistas y la sociedad. La declaración reconocía el papel que desempeña la visión cortoplacista en el empleo de estrategias arriesgadas que pueden ocasionar el derrumbe de la economía. Los signatarios estaban de acuerdo en que el

capitalismo, con una visión a largo plazo, puede ser muy beneficioso, y por ello pedían a los accionistas que fueran más pacientes en sus inversiones.

Esta orientación a corto plazo de los accionistas también ha estado en el punto de mira de los Gobiernos. Lord Myners, secretario de Estado de Servicios Financieros británico, ha propuesto recientemente implantar una estructura de dos niveles de accionistas, en la que aquellos que lleven más tiempo en la compañía tengan más votos en las decisiones que determinen la dirección estratégica de la empresa. Este sistema reduce el poder de decisión de los accionistas de corto plazo. Aunque la propuesta aún está siendo sometida a debate, muchos piensan que este sistema, que tiene su origen en las empresas familiares, ayudará a reducir la toma de decisiones de corto plazo en las empresas.

Según Alfred Rappaport, cuando se gestionan las ganancias a corto plazo para satisfacer las expectativas de los accionistas se reduce el valor del accionista. Rappaport descubrió que esto es lo que intenta hacer la mayoría de las empresas y para ello llegan incluso al extremo de reducir las inversiones a largo plazo que generan más valor. En este capítulo instamos a las empresas a que cambien su paradigma y no busquen satisfacer las expectativas de los accionistas a corto plazo, sino que persigan un rendimiento a largo plazo. Los accionistas deben retomar los principios básicos y darse cuenta de que el valor de una compañía proviene principalmente de su flujo de caja a largo plazo, y que la visión de futuro es la que determina el rendimiento de la empresa.

La definición de accionista varía en función de la evolución de la compañía. En su libro *Attracting Investors*, Kotler, Kartajaya y Young describen cómo cambia la naturaleza de los accionistas a medida que la empresa progresa. Al principio, las empresas de nueva creación luchan por obtener financiación interna y salir adelante con sus propios recursos. Al cabo de algunos años de funcionamiento, es posible que consigan inversores ángeles -aquellos que utilizan sus propios fondos para financiar empresas recién creadas, con la esperanza de obtener un alto rendimiento financiero o por su deseo de apoyar la creación de nuevas empresas.

Más adelante, estas empresas atraen capital inversión, principalmente de entidades de capital riesgo -un grupo de personas con experiencia en gestionar inversiones y fondos- que las ayudan a realizar una oferta pública inicial. De esta forma, la empresa emite acciones, que son comercializadas públicamente, lo que atrae a muchos más inversores. Los titulares de acciones adquieren una participación en el capital de la empresa. Las empresas también pueden captar fondos mediante la emisión de bonos, que ofrecen al titular el pago regular de intereses y el reembolso en el momento del vencimiento. Las corporaciones también pueden obtener financiación a través de los bancos y otros inversores. Las empresas deben conocer a sus accionistas para satisfacer sus necesidades.

En los últimos tiempos ha surgido la idea de que una empresa no debe generar beneficios sólo para los accionistas; las empresas inteligentes han de centrarse en todos los grupos de interés: los consumidores, los empleados, los distribuidores, el Gobierno, las organizaciones sin ánimo de lucro y el público en general. Una empresa nunca tiene éxito por sí misma. Tiene éxito porque ha creado una red excelente de grupos de interés que participan del negocio y sus resultados. Si es capaz de satisfacer a todos ellos, asegurándose de que reciben un beneficio, es probable que obtenga una rentabilidad a largo plazo más alta que si sólo se dedica a maximizar los beneficios a corto plazo para sus accionistas.

2. Valor del accionista a largo plazo - visión de sostenibilidad

Al igual que Collins y Porras, creemos que la visión corporativa surge de la unión de la misión y los valores corporativos a la visión de futuro de la empresa. El modelo mental del futuro es la visión corporativa.

Consideramos que la tendencia más destacada de las empresas en el futuro, especialmente en el mercado de capitales, va a ser la cuestión de la sostenibilidad. Constituye un reto muy importante a la hora de crear valor del accionista a largo plazo en las empresas. Pero existen dos definiciones

diferentes de sostenibilidad. Según Kunreuther, las empresas interpretan la sostenibilidad como su supervivencia en el mundo empresarial a largo plazo. La sociedad, en cambio, la define como la conservación del medio ambiente y el bienestar social a largo plazo. Tradicionalmente las empresas no han contemplado la sinergia entre las dos.

Últimamente, en su búsqueda de nuevas ventajas competitivas en un mercado con productos cada vez menos diferenciados, las empresas al fin se están dando cuenta de las oportunidades que brinda esta sinergia. A continuación, describimos las dos tendencias más importantes de los últimos años -la polarización del mercado y la escasez de recursos- que nos han llevado hasta esta conclusión.

Polarización: mercados maduros o mercados marginales

Si hay una tendencia que preocupe a los empresarios desde finales de los noventa es la polarización del mercado. El mercado está cada vez más concentrado en los extremos superior e inferior, mientras que el segmento medio está desapareciendo. En *Treasure Hunt*, Silverstein y Butman sostienen, a partir de los resultados de tina encuesta realizada, que los consumidores de Estados Unidos con ingresos entre 50.000 y 150.000 dólares se están polarizando hacia la adquisición de productos cada vez más caros o más baratos. O bien adquieren artículos de lujo a su alcance para darse un capricho, o bien buscan gangas, a veces ambas cosas al mismo tiempo. Los autores estiman que el importe de las compras de productos de mayor categoría en Estados Unidos gira en torno a los 500.000 millones de dólares, mientras que las de productos de menor categoría están en el entorno del billón de dólares. También han observado tendencias similares en Japón y Alemania. Un estudio realizado en 25 sectores y categorías de productos en Europa, Norteamérica y algunos países seleccionados por Knudsen, Randel y Rughølm refleja la misma tónica. Los autores encontraron que el crecimiento de los ingresos por la venta de productos en los mercados medios se redujo a un ritmo del 6% anual entre 1999 y 2004.

Esto tiene consecuencias importantes para la estructura del mercado y el funcionamiento de la competencia. Las empresas deben concentrarse en el segmento más alto del mercado o en el más bajo, y en ningún caso pueden pasar por alto las cuestiones sociales y medioambientales, que afectan profundamente al extremo inferior del mercado y están comenzando a convertirse en un tema de preocupación en el superior.

Creemos que los segmentos más altos del mercado están madurando y que sus consumidores están comenzando a interesarse por la sostenibilidad. Cuando una empresa decide lanzar productos de gamas más altas al mercado debe tener en cuenta este concepto, para llega al alma del consumidor con un modelo de negocio sostenible. Algunos pioneros en estas prácticas han sido Whole Foods, Patagonia y Herman Miller quienes, a pesar de tener precios más elevados, mantienen una base de clientes fieles, dispuestos a pagar más por las prácticas sostenibles de la empresa.

Por otra parte, en el extremo inferior del mercado se encuentra una base de clientes mucho más extensa, que es la que realmente generará crecimiento en el futuro. Según diversos expertos, los consumidores más pobres son la nueva oportunidad de mercado. C. K. Prahalad y Stuart Hart son los pensadores de mayor renombre que han estudiado la fortuna que se esconde en la base de la pirámide del mercado. Los libros *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, de Prahalad. y *Capitalism at the Crossroads*, de Hart, han identificado el potencial que tienen las rentas más bajas como mercados en expansión e importantes laboratorios de innovación. Clayton Christensen incluso llega a afirmar que la denominada tecnología de ruptura suele nacer como solución a los problemas de las sociedades más desfavorecidas. India está produciendo grandes innovaciones para que cada vez más pobres puedan acceder a un mayor número de productos. Philip Kotler y Nancy Lee, en su libro *Up and Out of Poverty*, muestran cómo se puede emplear el marketing social para sacar a más gente de la pobreza.

Las personas de entornos desfavorecidos siempre han anhelado productos que antes no estaban a su alcance, no sólo por las limitaciones económicas, sino

también por problemas de acceso. Las empresas que desean dirigirse a estos consumidores necesitan ofrecer soluciones que permitan superar estas barreras al consumo. El premio Nóbel de la Paz 2008, Muhammad Yunus, demostró que los bancos pueden ayudar a los pobres a aumentar sus ingresos mediante los microcréditos. Empresas corno Coca-Cola, Unilever y otras están demostrando que son capaces de distribuir productos comunes a las zonas rurales más remotas y aisladas. Estas soluciones también permiten a las empresas de las economías desarrolladas llegar a un mayor número de clientes pobres.

La escasez de recursos: el planeta tiene un límite

El concepto de sostenibilidad medioambiental en los negocios ha evolucionado en las últimas décadas. En los ochenta, cuando la industria manufacturera estaba en auge, el objetivo era prevenir y reducir la contaminación emitida por las fábricas. En los noventa, cuando la atención se empezó a desplazar hacia el cliente, surgió el concepto de gestión de producto. Las empresas competían para desarrollar productos que no fueran nocivos para el medio ambiente.

Hoy en día los recursos naturales son cada vez más escasos, y muchos corren el riesgo de desaparecer ante un fuerte aumento del consumo a largo plazo. Los precios de algunos recursos están desbocados, lo que dispara el coste para las empresas y, en última instancia, los consumidores. Las empresas deben ahorrar recursos y energía para hacer frente a los retos medioambientales. Aquellas que sepan gestionar la escasez de recursos saldrán vencedoras: la capacidad de conseguir recursos naturales sostenibles se está convirtiendo en una importante ventaja competitiva.

A día de hoy ya no resulta raro encontrar empresas como Whole Foods que personifican el concepto de sostenibilidad medioambiental. Esta empresa es conocida por los productos naturales y orgánicos que ofrece a un nicho de mercado. Pero cuando un gigante como Wal-Mart anunció su intención de convertirse en una empresa sostenible en 2006, comprendimos que este concepto iba a dejar de ser un valor nicho. Wal-Mart prometió mejorar su

productividad con prácticas más cuidadosas con el medio ambiente. También se comprometió a adquirir sus productos de fuentes más sostenibles.

Este hecho pone en evidencia que las prácticas no sostenibles son cada vez más costosas, y que la única forma de reducir este coste es siendo ecológico. También es una advertencia para las empresas que, en el futuro, será crucial emplear cadenas de suministro sostenibles.

Al Gore -ganador del premio Nóbel de la Paz en 2007 y cuya película sobre el calentamiento global, Una verdad incómoda, le ha hecho merecedor de dos Oscars- ha denunciado que la capacidad de generar recursos del planeta es limitada, y que esto impone a su vez unas importantes restricciones al mundo de los negocios. Considera que la crisis financiera ha despertado la conciencia de los empresarios y les ha advertido de que la sostenibilidad medioambiental será la que rija el futuro de los negocios en los próximos 25 años.

La sostenibilidad medioambiental también será determinante para el alivio de la pobreza. Y aquí comenzamos a entrever el dilema de la sostenibilidad: la lucha contra la pobreza ha de hacerse con unos recursos limitados. En su intento por reducir la pobreza mediante un crecimiento económico agresivo, los Gobiernos de los países en desarrollo a menudo pasan por alto la protección del medio ambiente. Además, los más pobres se ven obligados a agotar los ya de por sí escasos recursos naturales -el agua potable, el aire limpio y los suelos fértiles- para sobrevivir. Estas prácticas seguirán degradando el medio ambiente y las condiciones de vida de la población más desfavorecida. La solución a estos problemas reside en que los emprendedores sociales de las áreas más pobres desarrollen innovaciones ecológicas. Ahondaremos en este tema en el capítulo 8.

3. Sostenibilidad y valor del accionista

Las dos tendencias descritas, la polarización y la escasez de recursos, acelerarán la tendencia hacia la sostenibilidad. Las empresas son cada vez más conscientes de la ventaja competitiva que pueden adquirir si se suben al

carro de la sostenibilidad. General Electric (GE) es una empresa que sabe que poseer unos valores sólidos no consiste únicamente en actuar correctamente. Jeff Immelt, su consejero delegado, considera la sostenibilidad como la obligación de hacer frente a un entorno de negocios cambiante. Se ha dado cuenta de que existe una gran brecha entre los mercados saturados y los mercados en desarrollo, y de que cerrarla producirá grandes beneficios a la empresa. También cree que la escasez de recursos está obligando a las empresas a crear soluciones innovadoras, y GE quiere ser parte de ellas. La compañía quiere demostrar que puede generar beneficios dando solución a Problemas sociales, corno refleja su trabajo con paneles solares, turbinas e investigación en calidad del agua. Para GE, una sociedad anónima de gran tamaño, las prácticas sostenibles son una forma de dar valor al accionista.

La investigación realizada por la empresa consultora A. T. Kearney en los últimos años ha puesto en evidencia que, durante la crisis financiera, las empresas sostenibles han tendido a tener mejores resultados que las demás. En 16 de los 18 sectores examinados, los precios de sus acciones superaron en, aproximadamente, un 15% los precios medios del sector entre mayo y noviembre de 2008. Las empresas que practican la sostenibilidad son más resistentes y se adaptan mejor a los cambios en el entorno de los negocios. De esta forma proporcionan un mayor valor al accionista.

Asimismo, una encuesta realizada en 2008 por la Unidad de Inteligencia de *The Economist* en 1,254 directivos de todo el mundo con- firmó que existe una relación entre la sostenibilidad corporativa y el comportamiento favorable del precio de las acciones. Los directivos de las empresas que se esforzaban por reducir su impacto social medioambiental negativo vieron cómo sus beneficios aumentaban un 16% anual y sus acciones un 45%, mientras que las empresas que no prestaban atención a la sostenibilidad sólo registraron aumentos del 7 y el 12%, respectivamente.

Además, los directivos consideran que la sostenibilidad es buena para las empresas. Alrededor del 37% de los encuestados afirmó que ésta captaba clientes; el 34% opinaba que daba más valor al accionista; y el 26% que atraía

a buenos empleados. Por ello, cerca del 61% de los líderes empresariales afirmó que una de las prioridades en su agenda para los cinco años siguientes era comunicar a los accionistas la actuación de la empresa en relación a la sostenibilidad. Alrededor del 24% de los encuestados afirmó que ésta era su principal prioridad, y un 37% la describió como una prioridad importante.

Cada vez hay un mayor interés por la sostenibilidad por parte de los inversores. Este interés ha impulsado la aparición de índices que miden las prácticas sostenibles. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- El índice social KLD Broad Market Social Index (BMSI) define las buenas prácticas de negocio como aquellas que tienen en cuenta las cuestiones medioambientales, sociales y de gobierno (ESG, en sus siglas en inglés).

- El índice FTSE4Good Index define como buenas empresas aquellas que trabajan en aras de la sostenibilidad medioambiental, tienen una relación positiva con todos los grupos de interés, protegen los derechos humanos universales, cumplen unos estándares laborales adecuados en la cadena de suministro y combaten la corrupción.

- El indice de sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index (DJSI) considera las prácticas de negocio sostenibles como una forma de lograr una mayor productividad al captar a los consumidores preocupados por la sostenibilidad y a la vez reducir los costes y riesgos asociados con las prácticas no sostenibles, como la gestión de los residuos y la desactivación de las crisis. Define la sostenibilidad corporativa como: «una forma de hacer negocios que crea valor para el accionista a largo plazo aprovechando las oportunidades y; gestionando los riesgos derivados de los acontecimientos económicos, medioambientales y sociales».

- Goldman Sachs ha creado la GS Sustain Focus List, una clasificación de empresas con prácticas sostenibles. Consciente de que el mundo es

cada vez más transparente y el crecimiento está migrando a los países BRIC, Goldman Sachs incluye el concepto de ESO, similar al del índice BMSI. Además, la lista incluye un análisis de los sectores emergentes, como las energías alternativas, la tecnología medioambiental, la biotecnología y la nutrición, además de las prácticas que se están llevando a cabo en ellos.

En resumen, estos índices miden el triple resultado de las empresas, es decir, el rendimiento de una empresa en términos de beneficios, planeta y personas, o su impacto económico, medioambiental y social en la sociedad. No obstante, David Blood critica estos índices porque no reconocen que la sostenibilidad es una parte integrante de la estrategia corporativa. A la hora de confeccionar los índices, el equipo que investiga la sostenibilidad suele ser diferente del que realiza la investigación y la planificación estratégica, por lo que algunas veces se pasa por alto el vínculo entre ambos aspectos.

4. Transmitir la estrategia visionaria

Según Willard, principalmente existen tres razones por las que las empresas deciden seguir unas prácticas sostenibles. Una de ellas es la pasión personal de los fundadores. Algunos ejemplos conocidos son los de Ben Cohen y Jerry Greenfield de Ben & Jerry's, Anita y Gordon Roddick de The Body Shop, e Yvon Chouinard de Patagonia. Una segunda razón es el desencadenamiento de una crisis de imagen por una crítica violenta del público o un movimiento activista. DuPont es un ejemplo de empresa que comenzó a implantar prácticas sostenibles por esta razón. Y, por último, las empresas pueden optar por la sostenibilidad debido a la presión regulatoria. Nike y Chevron fueron sometidas al examen riguroso de los organismos reguladores por algunas de sus prácticas en los países en desarrollo.

Sin embargo, estas razones no garantizan la continuidad de la sostenibilidad. Los fundadores de una empresa no pueden vigilar las prácticas de ésta una vez que la han vendido. Y el lavado de imagen o la presión regulatoria no suelen ser nunca soluciones a largo plazo. Para que perdure, la sostenibilidad

debe ser la estrategia de la empresa, surgida de su misión, visión y valores. La dirección ha de considerarla como una fuente de ventajas competitivas que la diferencien de sus competidores. Esto es fundamental para transmitir la visión corporativa a los accionistas.

Para transmitir la visión a los accionistas hace falta un enfoque diferente del que se utiliza con los consumidores, los empleados o los socios de canal. A diferencia de los consumidores, los accionistas no se dejan impresionar por la historia de la marca. Tampoco son empleados con estrechos vínculos con la cultura corporativa. Su principal preocupación es obtener un retorno sobre la inversión realizada. Sin embargo, son los responsables de velar por la sostenibilidad de un negocio. Se trata de personas y organizaciones que controlan los resultados del negocio y se aseguran de que los directivos hacen bien su trabajo.

Sabernos que para llegar al alma de los consumidores y los empleados debemos transformar sus vidas. Pero en el mercado de capitales es diferente. Para convencer a los accionistas de la importancia de los principios del Marketing 3.0, la empresa debe presentarles pruebas tangibles de que la sostenibilidad es una ventaja competitiva que les proporcionará un valor mayor.

Cuando los accionistas piensan en resultados, lo hacen en términos de rentabilidad y retornabilidad. La rentabilidad es un objetivo a corto plazo, mientras cine la retornabilidad lo es a largo. Algunas empresas como Amazon.com o eBay no fueron rentables durante sus primeros años de vida, pero la promesa de retornabilidad evitó que los accionistas retiraran sus inversiones. La clave reside en encontrar el vínculo entre sostenibilidad, rentabilidad y retornabilidad.

Para transmitir la visión a los accionistas es preciso desarrollar un argumento de negocio sólido. La encuesta global realizada por McKinsey en directores financieros y profesionales de la inversión en 2008, evidenció que los directivos creen firmemente que existe un contrato entre las empresas y la sociedad, y que las prácticas de negocio sostenibles aumentan el valor del accionista.

La dirección de una empresa tiene la obligación de comunicar a sus accionistas los beneficios a largo plazo de la sostenibilidad, preferiblemente en términos financieros. Hemos recopilado tres importantes indicadores que se pueden cuantificar en términos financieros: la mejora de la productividad de costes, el incremento de los ingresos procedentes de nuevas oportunidades de mercado, y el aumento del valor de la marca corporativa. El primer indicador puede influir directamente en la rentabilidad, mientras que el último puede hacerlo en la retornabilidad a largo plazo. El segundo indicador se encuentra en medio de los dos, ya que puede influir tanto en la rentabilidad como en la retornabilidad.

4.1. Mejora de la productividad de costes

Una buena misión atrae a unos consumidores con mayor poder cada día. Las redes de consumidores reducen los costes. Por una parte, las comunidades de consumidores difunden su opinión de la marca mediante el boca a boca, lo que reduce drásticamente los costes de publicidad. Por otra, la co-creación con los consumidores reduce los costes de desarrollo de producto. Por último, al gozar de mayor poder, la gestión de los clientes también conlleva un menor coste, ya que algunos procesos de negocio son realizados por los propios consumidores.

Las empresas que muestran valores fuertes también se granjean el apoyo de sus empleados y socios de canal. Los empleados son más felices y productivos, lo que permite a la empresa ahorrar en costes de contratación y retención. Gracias a que los empleados viven los valores en su trabajo diario, disminuye la necesidad de formación, lo que reduce aún más los costes. Además, los empleados interactúan mejor con los clientes, lo que abarata los costes de las reclamaciones. Por último, los socios de canal se muestran más dispuestos a apoyar a la empresa y menos reivindicativos a la hora de exigir una remuneración más elevada.

Con respecto a las cuestiones sociales y medioambientales, las prácticas responsables también permiten ahorrar costes. Un estudio realizado por Kaufmann, Reimann, Ehrgott y Rauer en 200 empresas revela que éstas

pueden adquirir ventaja competitiva si adoptan prácticas socialmente responsables. Su productividad es alta. Consumen menos recursos y producen menos residuos. Una investigación llevada a cabo por Klassen en 100 empresas canadienses también sugiere que las prácticas ecológicas permiten ahorrar costes, ya que ayudan a controlar mejor la gestión de residuos y el consumo de energía, a la vez que reducen los costes y riesgos asociados a la desaprobación de los consumidores. Asimismo, el acceso a las materias primas es más sostenible. En los mercados menos favorecidos, las redes de consumidores contribuyen a la distribución. Éstos actúan como canal para otros consumidores, reduciendo así los costes de venta. Y gracias a que los consumidores acogen favorablemente las prácticas cuidadosas con el medio ambiente, el coste de adquisición de nuevos clientes es menor.

La dirección de una empresa debe crear una historia atractiva para comunicar a los accionistas que la sostenibilidad permite ahorrar costes a largo plazo. En sectores en los que los costes van en aumento, una mayor productividad puede constituir una ventaja competitiva significativa. Y en épocas en las que el ciclo está en declive, este ahorro de costes puede significar la supervivencia de la empresa.

4.2. Incremento de los ingresos procedentes de nuevas oportunidades de mercado

El Marketing 3.0 brinda diferentes oportunidades. Desde el punto de vista corporativo, las empresas con una buena misión, visión y valores tienen mayor facilidad para penetrar en nuevos mercados, son mejor recibidas. Estas empresas son las que tendrán la oportunidad de participar en los mercados emergentes de los países en desarrollo. Los Gobiernos de estos países se mostrarán receptivos a inversiones que tengan la capacidad de transformar la vida de sus ciudadanos. Y estas empresas también recibirán el apoyo de las organizaciones no gubernamentales. Asimismo, serán tratadas con mayor flexibilidad en mercados en los que la regulación por lo general es más rígida. Por todo esto, las empresas con prácticas responsables tienen menos motivos de preocupación. El acceso a nuevos mercados les permitirá generar más

ingresos y mayores beneficios, sobre todo porque la competencia en estos mercados es menor.

Las empresas que adoptan prácticas sostenibles tienen acceso a los dos extremos del mercado: los mercados maduros y los mercados emergentes. En los primeros, los consumidores son receptivos a la sostenibilidad porque es un concepto que les llega al alma. Una encuesta realizada por Cone revela que, a pesar de las estrecheces económicas, el 44% de los consumidores sigue comprando productos ecológicos. Aproximadamente, el 35% de los consumidores llega incluso a afirmar que su interés por estos productos ha crecido después de la crisis. Un estudio realizado por Forrester Research también confirma que el 80% de los consumidores considera atractivas las marcas con responsabilidad social, y que el 18% está dispuesto a pagar más por ellas. Análogamente, las marcas con responsabilidad medioambiental resultan atractivas para el 73% de los consumidores, y el 15% de éstos están dispuestos a pagar más por ellas. Por otra parte, las comunidades de consumidores más desfavorecidas necesitan soluciones para sus problemas, y las prácticas socialmente responsables son las que mejores soluciones proporcionan y las que se ganan su respeto.

Desde el punto de vista del marketing, la sostenibilidad permite a las empresas dirigirse a nuevos segmentos de mercado, especialmente a las comunidades cada vez mayores de consumidores colaboradores, culturalmente activos y creativos. Las prácticas sostenibles se granjean la admiración de los consumidores y generan diálogo entre ellos. Por otra parte, las empresas que cuentan con una buena reputación entre los consumidores tienen más fácil la adquisición de nuevos clientes. Todas estas ventajas contribuyen significativamente al crecimiento de la empresa.

4.3. Aumento del valor de la marca corporativa

Hatch y Schultz defienden que la visión corporativa, la imagen y la cultura contribuyen a crear la marca corporativa. La marca corporativa constituye un sello de calidad para cualquier producto de la empresa, y proporciona

protección frente a las amenazas externas. En una ocasión, The Body Shop tuvo que enfrentarse a la prensa, que ponía en duda las prácticas en animales de la empresa, y se defendió aludiendo a su marca corporativa, conocida entre los consumidores como símbolo de la no experimentación en animales. La acusación no fue capaz de dañar la integridad de The Body Shop.

Los directivos son conscientes de que las prácticas sostenibles favorecen la reputación de la empresa. Una encuesta realizada por BSR/Cone en 2008 revelaba que cerca del 84% de los profesionales estaba de acuerdo en que la responsabilidad corporativa cada vez era más importante para la reputación de una empresa35. Pero la noción de reputación corporativa es intangible y, por tanto, a veces difícil de aceptar por los accionistas. Afortunadamente, muchas empresas de consultoría, como Interbrand y Brand Finance, ofrecen servicios que valoran la reputación y el valor de marca. Los indicadores que miden este valor se pueden interpretar financieramente, de manera que tienen un mayor valor para los accionistas. Interbrand, por ejemplo, ha calculado que el valor de marca de GE aumentó un 25% como resultado de su programa Ecoimagination, una iniciativa de GE para dar solución a los problemas medioambientales. Esta conclusión revela que el compromiso con la sostenibilidad puede influir significativamente en la reputación de una empresa y su marca.

5. Resumen: argumentos de negocio a favor del Marketing 3.0

Para convencer a los accionistas, la dirección de la empresa ha de formular y comunicar, además de su misión y valores, la visión corporativa de la empresa. En el Marketing 3.0 la visión corporativa debería contemplar el concepto de sostenibilidad, ya que ésta será la fuente de ventajas competitivas a largo plazo. Los cambios producidos en el entorno de los negocios, en particular la polarización del mercado y la escasez de recursos, hacen de la sostenibilidad un elemento cada vez más importante. La empresa necesita comunicar a sus accionistas que la adopción de prácticas sostenibles mejorará la productividad de costes, generará mayores ingresos y aumentará el valor de su marca.

Tercera parte
Aplicación

7. PROVOCAR UNA TRANSFORMACIÓN SOCIOCULTURAL

1. El marketing en los mercados del post-crecimiento

Los mercados maduros constituyen siempre un reto para los expertos en marketing. En ellos la perspectiva de crecimiento es mínima o nula. Los consumidores conocen los productos y empiezan a considerarlos como productos básicos. En estos mercados, las empresas creativas se diferencian ofreciendo un excelente servicio y creando experiencias fascinantes. Pero si bien esto puede activar el mercado temporalmente, los productos acaban perdiendo su carácter diferenciador en algún momento. Las empresas deben intensificar sus esfuerzos y provocar una transformación. Esta es más duradera, ya que tiene una mayor influencia en la vida de las personas.

En los mercados maduros, como el de Estados Unidos y Reino Unido, cada vez hay más consumidores que prefieren empresas con un impacto sociocultural positivo. Consideremos los resultados de unas investigaciones recientes.

- En los últimos 15 años, las encuestas realizadas por Cone han mostrado de manera sistemática que el 85% de los consumidores estadounidenses tiene una imagen positiva de las empresas que apoyan las causas sociales. Incluso en tiempos difíciles, más de la mitad de los consumidores sigue esperando que las empresas apoyen estas causas.

- En 2009, aún en plena recesión, el 38% de los estadounidenses llevó a cabo actividades de responsabilidad social.

- En Reino Unido, la mayoría de consumidores (el 93%) desea que las empresas mejoren el impacto social de sus productos y servicios, según una encuesta de Ipsos MORI.

Las empresas deben abordar los retos de la sociedad y participar en la búsqueda de soluciones. En Estados Unidos, las cuestiones sociales que más preocupan son el bienestar, la privacidad y la pérdida de puestos de trabajo por la subcontratación a otros países. Estos desafíos han existido durante años. Todo el mundo los conoce, y nadie espera que ninguna empresa los solucione de la noche a la mañana. El Marketing 3.0 no consiste en provocar el cambio de forma unilateral, sino en colaborar con otras empresas para generar formas creativas de solucionar los problemas.

Existen dos factores que obligan a las empresas a provocar una transformación en los mercados maduros. Son la necesidad de crecimiento futuro y de una fuerte diferenciación. Los dos ejemplos siguientes muestran por qué la transformación del estilo de vida de los consumidores puede estimular el crecimiento y provocar una fuerte diferenciación.

La necesidad de crecimiento futuro: Disney y la nutrición infantil

La actividad principal de The Walt Disney Company es el entretenimiento. Además de poseer parques temáticos, Disney es la mayor franquicia de dibujos animados del mundo -Mickey Mouse, el pato Donald, Winnie the Pooh y muchos otros-, y mantiene un destacado liderazgo frente a otras conocidas franquicias como Warner Bros. y Nickelodeon. Recientemente, Disney ha absorbido a uno de sus competidores, Marvel Comics, por 4.000 millones de dólares, para reforzar su posición en este mercado.

Pero, además de concentrarse en el entretenimiento, la empresa también aprovecha su acceso a los niños para vender productos de consumo.

En esta área de negocio específica, aborda los problemas de bienestar de los consumidores -en concreto la obesidad- al integrarlos en su modelo de

negocio. Disney Consumer Products (DCP) trata de transformar los hábitos de alimentación de los niños en colaboración con diversos socios.

En 2004, DCP descubrió, gracias a un informe de UNICEF, que más del 30% de los niños estadounidenses de entre 5 y 9 años tenía sobrepeso, y que un 14% padecía obesidad. Si bien DCP no era considerado uno de los principales responsables de este problema, sí fue objeto de críticas, ya que uno de sus franquiciados era McDonald's, empresa que sí era percibida como uno de los principales causantes de la obesidad infantil en Estados Unidos.

Con el fin de aumentar la concienciación entre los niños y sus madres, DCP diseñó un conjunto de normas de nutrición denominadas Better for you (mejor para ti), adaptadas a partir de las normas del Organismo para el Control de Alimentos y Medicamentos estadounidense (FDA). Estas normas internas establecían una fórmula básica que permitía a los franquiciados de Disney elaborar alimentos saludables. DCP las aplicó a Imagination Farms, su franquicia de productos frescos. También colaboró con Kroger, una de las mayores cadenas de supermercados de Estados Unidos, para elaborar productos Disney de marca blanca siguiendo estas normas. Hoy en día, DCP es responsable de alrededor del 6% de los ingresos globales de Disney, y contribuye a combatir la obesidad a nivel mundial.

La maniobra de la empresa es una estrategia para anticiparse a las tendencias que están surgiendo entre unos consumidores cada vez más preocupados por la salud. La mejor estrategia es captar a los clientes del futuro: los niños. Al conectar con ellos desde las primeras etapas de su vida, Disney está garantizando crecimiento futuro en un mercado maduro.

Necesidad de una fuerte diferenciación: Wegmans y un estilo de vida saludable

Corno líder absoluto de mercado, Wal-Mart supone una gran amenaza para los supermercados. La única diferenciación con la que pueden contar otros grandes almacenes es su localización. Pero en. la actualidad ésta es

relativamente débil desde que Wal-Mart se trasladara a emplazamientos dentro de las ciudades. Sin una fuerte diferenciación, las cadenas de alimentación tendrán dificultades para justificar sus precios elevados y competir contra los de Wal-Mart, cada día más bajos.

Para hacer frente a este reto, diversos establecimientos han lanzado iniciativas para diferenciarse y, en el proceso, transformar la vida de sus clientes. Un ejemplo es el de Wegmans Food Markets. La cadena privada de supermercados, que promueve un estilo de vida saludable, está catalogada corno una de las mejores empresas en las que trabajar según un estudio anual de la revista *Fortune*. Fomenta que sus empleados lleven un estilo de vida sano. Wegmans también se considera una de las mejores empresas a la hora de vender y crear experiencias integrales para sus clientes en los establecimientos, gracias a sus farmacias, tiendas de vino, videoclubs, tintorerías, librerías y zonas infantiles adicionales. La productividad de sus establecimientos es superior a la media, y su margen de explotación supera al de Wal-Mart e, incluso, al de Whole Foods.

Wegmans ha hecho popular el concepto de sustitución de la comida casera al ofrecer alimentos precocinados saludables y sabrosos. Promueve el principio de comer bien, vivir bien, que consiste en comer fruta y verdura, hacer ejercicio, controlar las calorías y medir el progreso mediante un índice de salud. La empresa cree que la salud está muy relacionada con la nutrición, y que promover un estilo de vida saludable es una contribución a la comunidad y muy positivo para su negocio. Junto con otras cadenas como Whole Foods, está modificando las reglas del juego del sector: a medida que aumenta la concienciación por la salud entre los consumidores, otros establecimientos están empleando este elemento como factor diferenciador. Incluso Wal-Mart se está viendo obligada a tenerla en cuenta en sus actividades de marketing, ante la amenaza de perder su estatus de líder absoluto en el segmento de la alimentación por la mayor diferenciación de otros establecimientos.

2. De la filantropía a la transformación

Cada vez más negocios están abordando las cuestiones sociales mediante la filantropía. Las empresas donan una parte de sus ingresos a la caridad o a una causa social específica. La educación es el objeto principal de estas prácticas filantrópicas, y en ella participan el 75% de las empresas. Pero aunque las donaciones son beneficiosas para las buenas causas, muchas empresas se sirven de la filantropía fundamentalmente para mejorar su reputación o conseguir deducciones fiscales.

La filantropía no es una práctica limitada a los mercados maduros occidentales. En los mercados emergentes es aún más popular. Merrill Lynch-Capgemini ha averiguado que los millonarios asiáticos donaron el 12% de su riqueza a causas sociales, mientras que los de Estados Unidos sólo contribuyeron con el 8%, y los europeos con el 5%.

Si bien la filantropía beneficia a la sociedad, no debemos exagerar su impacto sociocultural, El reciente aumento de esta práctica se debe a los cambios producidos en la sociedad. Las personas se preocupan más por los demás y tienen mayor disposición para devolver a la sociedad lo que han obtenido de ella. Incluso en época de recesión, el 75% de los estadounidenses sigue donando dinero a causas sociales, según una encuesta realizada por Gallup. Pero la filantropía no incentiva la transformación de la sociedad. Más bien, la transformación de la sociedad promueve la filantropía. Por eso, intentar solventar los problemas sociales mediante actividades de filantropía sólo produce resultados a corto plazo.

Una forma más avanzada de abordar las cuestiones sociales es el marketing con causa, una práctica mediante la cual las empresas enfocan sus actividades de marketing a apoyar una causa específica. American Express Company utilizó por primera vez esta técnica cuando recaudó fondos para reparar la Estatua de la Libertad. La empresa dijo que donaría un 1% de los cargos a sus tarjetas de crédito al fondo de reparación. Muchos estadounidenses

respondieron pagando sus compras con su tarjeta American Express en lugar de con Visa o MasterCard.

En el marketing con causa, las empresas dirigen su energía, y no sólo su dinero, a la causa. Empiezan a vincular la causa a sus productos. Por ejemplo, Quaker ha lanzado una campaña contra el hambre, en un intento de promover los beneficios para la salud de la avena. Dentro de esta campaña se llevarán a cabo una serie de acciones, corno maratones de alimentos, ayudas para actividades sociales y donaciones de avena. Por otra parte, el programa Help the Honey Bee [ayuda a las abejas] de Häagen Dazs tiene como objeto proteger las colonias de abejas, y las posiciona como un elemento importante de la cadena alimenticia, especialmente en lo que se refiere a la elaboración de helados. A través de las redes sociales, se anima a los consumidores a plantar flores y comer alimentos naturales para ayudar a las abejas. Dos cadenas de alimentación, Waitrose, en el Reino Unido, y Whole Foods, en Estados Unidos, están poniendo en práctica el marketing con causa. Cada vez que un cliente hace una compra, recibe una ficha que puede depositar en las huchas de la organización benéfica que desee. Al final de la campaña, las fichas se canjean por efectivo y se donan a dicha organización.

Muchas empresas filantrópicas han decidido apoyar causas que resultan especialmente atractivas para sus clientes o empleados. Avon Corporation ha ayudado a recaudar más de 100 millones de dólares para apoyar la investigación del cáncer de mama. Sus clientes son principalmente mujeres, y Avon quiere contribuir a esta causa, que se da fundamentalmente ei este colectivo. Por otra parte, Motorola realiza una contribución generosa a importantes escuelas de ingeniería. Esta empresa se beneficia de la mejora de la enseñanza y la investigación en estas escuelas, ya que contrata a numerosos ingenieros.

La filantropía y el marketing con causa han ganado popularidad en los últimos años. Un estudio realizado por Edelman a nivel mundial sugiere que el 85% de los consumidores prefiere las marcas con responsabilidad social, el 70% está dispuesto a pagar más por ellas, y el 55% incluso las recomendará a sus

familiares y amigos. Las empresas son conscientes de esto. Cada vez se dan más cuenta de que sus empleados, clientes y público en general se forman una visión de la empresa no sólo por la calidad de sus productos y servicios, sino también por su grado de responsabilidad social. La mayoría de directivos de todo el mundo (el 95%) reconoció que los negocios deben contribuir a la sociedad. También admitió que esta exigencia de apoyo a las causas sociales planteada por consumidores y empleados influiría en su estrategia en los cinco años siguientes.

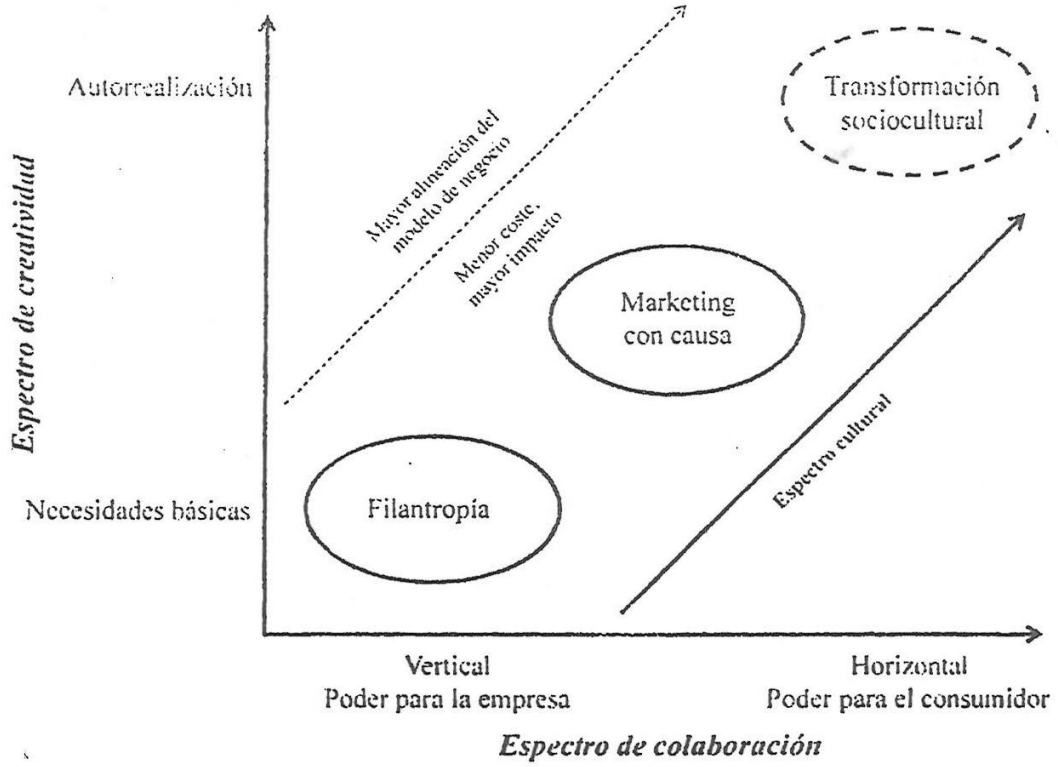
Hoy en día se sigue haciendo uso de la filantropía y el marketing con causa, pero no se utilizan estratégicamente. A menudo no son más que parte de una estrategia de relaciones públicas o de comunicación. Por tanto, no influyen en la visión de los altos directivos ni en su forma de dirigir el negocio.

Los directivos siguen viendo las causas sociales como una responsabilidad en lugar de como una oportunidad de crecer y diferenciarse.

Otro problema es que la filantropía puede involucrar en cierta forma a los consumidores, pero no les da poder ni les transforma. Su estilo de vida sigue siendo el mismo. Cuando hablamos de dar poder a los consumidores nos referimos a permitirles llegar a la autorrealización. Se trata de favorecer que asciendan por la pirámide de Maslow y cumplan sus aspiraciones más elevada. Producir una transformación es la forma suprema del marketing en los mercados maduros.

En el Marketing 3.0, los desafíos sociales no deberían considerar- se simplemente una herramienta de imagen o una forma de diluir las críticas negativas a las prácticas de la empresa. Al contrario, las empresas deberían actuar como buenos ciudadanos y abordar los problemas sociales en profundidad en sus modelos de negocio. Algunas empresas pueden crear un mayor impacto pasando de la filantropía y el marketing con causa a la transformación sociocultural (véase el cuadro 7.1).

Cuadro 7.1 Tres fases de la gestión de los problemas sociales en el marketing



La transformación sociocultural considera a los consumidores como seres humanos a los que se les debe facilitar el ascenso por la pirámide de Maslow. Tiene más relevancia para las empresas no sólo a nivel de producto, sino también a nivel de modelo de negocio. Al utilizar el poder de la colaboración, permite reducir costes y producir un mayor impacto.

3. Los tres pasos de la transformación

La transformación sociocultural es un proceso de tres pasos que comienza con la definición de los retos que se quieren abordar (véase el cuadro 7.2).

Una vez que se han escogido éstos, la empresa debe definir sus destinatarios, que principalmente son su mercado objetivo, y los grupos de interés y la comunidad en la que llevar a cabo su actividad. El último paso consiste en ofrecer soluciones transformadoras.

Cuadro 7.2 Los tres pasos para la creación de una transformación sociocultural

Identificar los desafíos socioculturales	Seleccionar los grupos objetivo	Ofrecer soluciones transformadoras
- Identificar los desafíos actuales y prever los futuros. - Los desafíos pueden ser relativos al bienestar (nutrición y salud), la educación o las injusticia sociales	- Para un impacto inmediato seleccionar grupos objetivo como la clase media, las mujeres o los mayores. - Para un impacto futuro: seleccionar a los niños y jóvenes.	- Proporcionar soluciones que produzcan cambios en el comportamiento y permitan ascender por la pirámide de Maslow. - Perseguir una transformación mas colaboradora, cultural y creativa.

3.1. Identificar los desafíos socioculturales

Las empresas deberían elegir las cuestiones que desean promover en función de tres criterios: la relevancia dentro de su visión, misión y valores; el impacto sobre su negocio y el impacto social.

En los mercados maduros, el bienestar es una causa social muy popular que está siendo abordada por muchas empresas. Los costes de la sanidad en Estados Unidos ascienden al 16% del PIB o, lo que es lo mismo, 2.000 millones de dólares al año desde 2006. Pero el dato más interesante es que la mayoría de problemas de salud están causados por malos hábitos que se pueden evitar. Alrededor del 45% de las muertes prematuras están causadas por la obesidad, la mala forma física o el tabaquismo. En Estados Unidos, un número significativo de personas padece sobrepeso u obesidad. En lugar de hacer ejercicio con regularidad, fuman. Esto constituye una carga grave para la economía. Por tanto, el cambio de estilo de vida de los consumidores produciría un impacto no sólo sobre el bienestar de la sociedad, sino también sobre la economía.

El bienestar es un tema muy amplio que incluye diversos subapartados corno la desnutrición, la dieta desequilibrada, la obesidad y la mala forma física; diversos tipos de enfermedades y epidemias; los desastres naturales y los refugiados; la seguridad personal y laboral; y muchos otros más. Entre las empresas que deciden abordar la nutrición se encuentran conocidas compañías como Whole Foods, defensora de los productos biológicos, y Subway, de las dietas para adelgazar. Las cuestiones como la prevención de enfermedades y la medicación son terreno de las farmacéuticas, como Merck, GlaxoSmithKline y Novartis, que están facilitando el acceso a determinados medicamentos en algunas comunidades.

La educación también es uno de los temas más populares. Mientras que las cuestiones relativas al bienestar generalmente son las elegidas por las empresas de alimentos y bebidas, las cadenas de supermercados y las farmacéuticas: la educación con frecuencia es abordada por las empresas de servicios. Uno de los programas de marketing más conocidos con causa en el ámbito de la educación es Reinventando la Educación de IBM. El programa aprovecha los recursos de IBM (investigadores, consultores y tecnología) para ayudar a las escuelas de todo el mundo a realizar una transformación educativa. El programa tiene una importancia estratégica para IBM, en especial porque desarrolla talentos que servirán de apoyo a su negocio en el futuro. Otro de sus programas educativos es KidSmart, para la educación infantil. Se trata de un programa de *software* basado en tecnología Web, que utilizan 2,6 millones de niños de 60 países para mejorar el aprendizaje.

La justicia social es otro tema popular, que incluye el comercio justo, la diversidad en el empleo y la potenciación de la mujer. Una de las empresas más conocidas que ha escogido la justicia social como su tema principal es The Body Shop. Valores como: ayudar comerciando; y, en contra de la experimentación con animales, y programas como Stop Violence in the Home (detén la violencia en casa) son reflejo del compromiso de la empresa con la justicia social. La justicia social también incluye la cuestión de la subcontratación a otros países. La aparición de China e India en la escena

internacional constituye un importante reto para los países desarrollados. A medida que las empresas persiguen la eficiencia y se trasladan a estos países, muchas personas pierden su trabajo, lo que puede tener un efecto negativo sobre la economía.

La privacidad es otra de las preocupaciones sociales. En los últimos años, el cliente se ha convertido en el centro de atención del marketing, sobre todo desde la aparición del marketing personalizado, que ha favorecido el auge de las herramientas de extracción de datos personales. El perfil de los clientes se analiza cada vez que éstos utilizan una tarjeta de fidelidad o de crédito. Los grandes almacenes graban a los clientes con cámaras de seguridad para estudiar su comportamiento desde el punto de vista etnográfico. Las redes sociales y las búsquedas en Google pueden hacer pública la identidad de los consumidores. Éste es el dilema del Marketing 3.0: a medida que aumenta la interconexión entre los consumidores a través de las redes, pierden su espacio personal. IBM, en colaboración con los vendedores del Grupo Eclipse, ha intentado dar una solución a este problema social mediante el proyecto Higgins. Este proyecto permitirá a los consumidores navegar por Internet sin miedo a perder su privacidad, ya que oculta su identidad mientras participan activamente en sus redes.

3.2. Elegir a los grupos objetivo

La selección de los grupos objetivo también requiere conocer a todos los grupos de interés de la empresa -en particular, los consumidores, empleados, distribuidores, agentes, proveedores y el público en general-. Para producir un impacto significativo, las empresas deberían elegir destinatarios con una fuerte influencia en la sociedad.

Existen tres grupos típicos de destinatarios. Los grupos de género y edad como las mujeres, los jóvenes y los mayores constituyen el primero. El potencial de las mujeres es infravalorado en muchas ocasiones. En el libro *Don‘t Think Pink*, los autores señalan que existen numerosas mujeres que no sólo aportan la mitad de los ingresos familiares y son propietarias de negocios, sino que

además actúan como administradoras de las compras en el hogar y la oficina. Silverstein y Sayre defienden que las mujeres serán el motor de la economía gracias a su poder adquisitivo (13 billones de dólares de renta anual), una cifra más de dos veces mayor que la previsión del PIB combinado de China e India para 2009. Las mujeres también tienen el poder de decisión en cuestiones importantes como la comida y el estado físico. Estas dos cuestiones son las principales causas de muchos problemas sociales relacionados con la salud. Asimismo, la toma de poder del consumidor funciona mejor en las mujeres que en los hombres ya que cerca del 44% de las mujeres siente que no tiene poder y lo busca en las marcas.

Otra forma que tienen las empresas de producir un impacto es dirigirse a los miembros mayores y menores de la sociedad: los hijos del *baby boom* y la Generación Y. Este hecho ha sido confirmado por un estudio realizado por el Hidden Brain Dram Task Force y los grupos de enfoque complementarios, y por las entrevistas realizadas por Hewlett, Sherbin y Sumberg. Los segmentos que comprenden las franjas de edad más altas y más bajas (el 86% de la generación Y y el 85% de los hijos del *baby boom*) tienen más ganas de contribuir a la sociedad que los segmentos intermedios.

Los jóvenes son más conscientes de las cuestiones sociales, según una encuesta realizada por Youthography. Cerca del 90% de los jóvenes estadounidenses considera importante la responsabilidad social en sus decisiones de compra. Además, los niños y jóvenes serán los consumidores del futuro. Por esta razón, se suelen considerar un grupo clave en cuestiones como nutrición y educación. Por otra parte, en países con poblaciones cada vez más envejecidas, como Japón y la mayoría de países europeos, los mayores se consideran un mercado objetivo fundamental para productos y servicios de salud. En muchos casos, podrían convertirse en los grupos objetivo de cuestiones de justicia social y prevención de enfermedades.

El segundo tipo de destinatarios lo conforma la clase media, las personas que no son pobres pero tienen unos recursos limitados. Eduardo Giannetti da Fonseca, distinguido economista brasileño, define la clase media como «las

personas que no están abocadas a una vida de pobreza, que están preparadas para hacer sacrificios para tener una vida mejor pero que el hecho de poseer bienes materiales que les hace su vida más fácil no les soluciona necesariamente la vida». La clase media constituye el mayor mercado de consumidores, y sus miembros se enfrentan a problemas importantes como el bienestar, la educación y la justicia social. Por tanto, las empresas que aborden esos temas pueden hacer de la clase media su principal grupo objetivo.

El tercer grupo objetivo es el compuesto por las minorías. Este segmento incluye determinadas razas, tendencias religiosas y personas incapacitadas que carecen de poder dentro de la sociedad. La mayoría de las veces este grupo es el objetivo de las empresas que abordan la causa de la diversidad. La revista *Fortune* realiza una clasificación anual de las 100 mejores empresas en las que trabajar para las minorías. La lista de 2009 incluye empresas como Four Seasons Hotel, Qualcomm, T-Mobile y Cisco Systems, en las que más del 40% de la plantilla son empleados de grupos minoritarios.

3.3. Ofrecer una solución transformadora

El último paso consiste en brindar soluciones transformadoras. Un estudio realizado por McKinsey revela que las personas esperan que las empresas resuelvan los desafíos sociales creando empleo (65%), desarrollando soluciones innovadoras (43%) y proporcionando productos y servicios que den solución a los problemas (41%).

Office Depot, por ejemplo, intenta ser útil a la sociedad creando empleo, y para ello hace negocios con pequeños comerciantes de sectores históricamente marginados. La empresa sigue las prácticas de contratación de uno de sus proveedores, Master Manufacturing, fabricante de ruedas y cojines para sillas. La compañía crea puestos de trabajo para las minorías, y esto se ha convertido en uno de sus principales factores de diferenciación. Al colaborar con los sectores marginados históricamente, Office Depot adquiere ventaja competitiva y genera demanda para sus productos. Y, lo que es más importante, crea

puestos de trabajo en su zona como forma de combatir la subcontratación a otros países.

Las soluciones innovadoras tienen como fin permitir el ascenso de las personas por la pirámide de Maslow. IDEO, una empresa de diseño, ha creado un concepto innovador denominado Diseño Centrado en la Persona. Contempla las soluciones a través de tres lentes: la oportunidad (lo intensa que es la necesidad de la solución), la viabilidad técnica y organizativa (si es posible ponerla en práctica desde el punto de vista técnico y organizativo) y la viabilidad financiera (las perspectivas financieras).

Las empresas pueden adoptar este planteamiento abierto siguiendo un proceso de tres fases: escuchar, crear y realizar. En la fase de escucha, un equipo multidisciplinar realiza la exploración de fondo, la investigación etnográfica que revela detalladamente los desafíos ocultos. El equipo se sumerge en las comunidades seleccionadas, capta historias y metáforas e intenta comprender las necesidades humanas de los componentes del grupo objetivo. En la fase de creación, identifica oportunidades, diseña soluciones y desarrolla prototipos mediante la síntesis y la tormenta de ideas. El equipo evalúa la oportunidad mediante bucles de retroalimentación. Finalmente, en la fase de realización, evalúa la viabilidad técnica y organizativa y la viabilidad financiera, y elabora los planes de acción.

Recordemos que nadie espera que las empresas realicen la transformación ellas solas. Han de colaborar entre sí y con todos los grupos de interés. De hecho, deben colaborar con sus competidores. Whole Foods y Wegmans, por ejemplo, son esencialmente competidoras. Pero juntas obligan a su gigante competidor, Wal-Mart, a defender un estilo de vida saludable. Las tres están co-creando la transformación de la sociedad.

4. Resumen: integrar la transformación en la personalidad de la empresa

Generalmente las empresas se crean para satisfacer unas necesidades y deseos del mercado y obtener así un beneficio. Si tienen éxito y experimentan

un crecimiento, suelen recibir peticiones para realizar donaciones a causas que merecen la pena. Ante esto, pueden realizar pequeñas contribuciones o establecer campañas de marketing con causa.

Con el paso del tiempo, el público comienza a esperar que las empresas actúen como motores del cambio sociocultural y no como generadoras de beneficios. Cada vez más consumidores juzgan a las empresas por su nivel de compromiso con las cuestiones públicas y sociales, entre otras cosas. Algunas empresas están a la altura de las circunstancias y convierten el cambio social en una parte integrante de su personalidad. Transforman la sociedad. Llegadas a este punto, estas empresas han entrado en la era del Marketing 3.0.

MARKETING 3.0 EN TELEFÓNICA

Cómo crear compromiso con los grupos de interés a través de la agenda pública

Telefónica es una de las compañías de telecomunicaciones más grandes del mundo en términos de capitalización bursátil y lidera el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) en su sector a nivel mundial. La compañía, presente en 25 países, tiene una base de clientes de más de 281 millones en todo el mundo, unos 257.000 profesionales a su servicio y más de 1,5 millones de accionistas directos.

El objetivo de Telefónica es convertirse en la mejor compañía global de comunicaciones del mundo digital y para ello se está apoyando en el programa bravo!, el primer programa de transformación global que involucra a toda la compañía para alcanzar unos objetivos comunes marcados para 2012. bravo! se articula en tomo a cuatro pilares estratégicos: cliente, oferta, plataformas y cultura.

En el eje de la cultura, Telefónica busca construir una cultura común a través de la marca, las personas que trabajan en la organización y las actuaciones de la compañía relacionadas con la sociedad. En esta cultura común la generación

de confianza es clave para construir relaciones sostenibles con los grupos de interés.

Así, como parte de su labor de responsabilidad corporativa, Telefónica ha identificado una oportunidad de compromiso con sus grupos de interés a través de asuntos recogidos en la agenda pública, aspectos que preocupan a toda la sociedad como la educación, la sanidad, la productividad, el e-government, la eficiencia energética y el cambio climático.

Las TIC en el centro de la solución

Allí donde hay tecnologías de la información y la comunicación (TIC), mejora la vida de los ciudadanos y crecen los demás sectores de actividad, ya que las TIC son el catalizador de una economía competitiva e innovadora.

De ahí que la multinacional trate de aprovechar su posición como empresa de referencia et el sector mundial de las telecomunicaciones para situar las TIC corno parte de la solución a estos grandes asuntos.

Diálogo 4.0

Los proyectos de diálogo 4.0 de Telefónica son iniciativas que parten de una alianza público-privada entre la Administración de una región o país y Telefónica y que, mediante un proceso dialogado e inclusivo en el que participan más de 100 expertos, pretende identificar las líneas estratégicas que definirán la contribución de las TIC a la competitividad de ese territorio, centrándose en esos temas de agenda pública.

Hay tres aspectos distintivos del diálogo 4.0 que conviene resaltar ya que se basan en la capacidad de TIC para estar en el centro de la solución de los grandes retos que afectan al desarrollo de la sociedad, Telefónica y la Administración actúan como facilita- dores para crear una dinámica de trabajo que favorezca la innovación a través un proceso de diálogo inclusivo y enfocado a la acción, es decir, que está pensado para identificar proyectos y

soluciones TIC que se desarrollen hasta su aplicación real.

Metodología global

El proceso de diálogo 4.0 se basa en una metodología propia desarrollada para todas las iniciativas, con independencia del tema abordado y del país o la región. Según este sistema, la conversación se estructura a través de mesas de diálogo temáticas en las que suelen participar entre diez y quince expertos de máximo nivel que representan a todo el ecosistema que trabaja en ese asunto en la actualidad: empresarios, académicos, consultores, usuarios/ciudadanos, líderes de opinión, representantes de la Administración… En la mesa siempre hay también algún experto en TIC que complete el enfoque multidisciplinar. Los miembros aportan conocimiento y experiencia adquiridos, tanto en la Administración Pública como en el sector privado.

La mesa es moderada por un experto de reconocido prestigio en la materia y cuenta con el apoyo de relatores que toman nota de las ideas que aportan los participantes. Asimismo, hay unos observadores que garantizan la rigurosidad de todo el proceso.

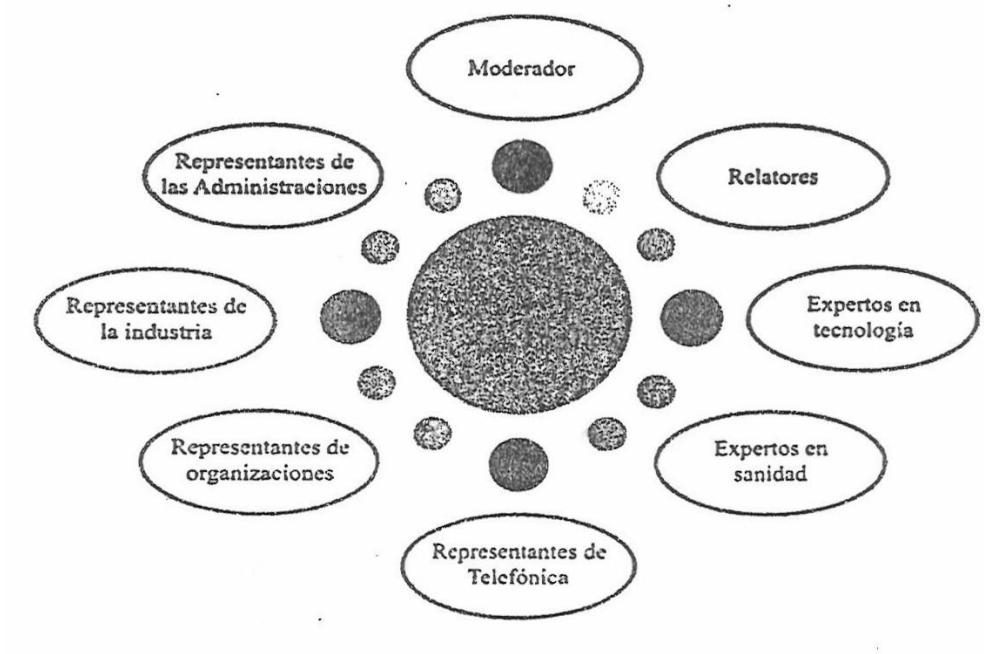
El diálogo parte de un análisis de la situación de la región o el país en la materia (sanidad, educación, eficiencia energética, productividad, etc.) para identificar los retos más relevantes que deben abordarse, aspectos en los, que las TIC podrían convertirse en una palanca de mejora.

Para facilitar la conversación se celebran encuentros presenciales en los que se dialoga durante varias horas y, para potenciarlos, se usan los canales 2.0. De este modo, los participantes en las mesas comparten información de valor y conversan a través *blogs* y Twitter.

Las iniciativas concluyen con una presentación pública encabezada por el presidente de Telefónica, César Alierta, y el presidente del Gobierno correspondiente. En el acto se dan a conocer las conclusiones y las iniciativas

que se llevarán a cabo en los próximos meses para impulsar la competitividad a través de las TIC.

Cuadro 7.3 Ecosistema de diálogo 4.0



Del mismo modo, a lo largo del proceso, los socios tratan de difundir al máximo la iniciativa como mejor práctica para otras regiones y países y para reforzar el posicionamiento de las TIC como parte de la solución a los grandes temas de agenda pública.

Iniciativas desarrolladas

El proyecto diálogo 4.0 ha arrancado en España con una vocación internacional para llegar a otros países en los que opera Telefónica. Estos son los procesos de diálogo realizados hasta el momento:

- **Catalunya 4.0**: impulsada en 2009 por Telefónica y el Departament de Governació i Administracions Publiques para fomentar el uso de las TIC en cuatro áreas clave para esta comunidad autónoma: sanidad, educación, Administración y competitividad.

Durante seis meses, más de 80 personas de la sociedad civil catalana, expertos nacionales e internacionales y de múltiples colectivos identificaron más de un centenar de medidas, de las que se están poniendo en marcha 20. Esas iniciativas son, ajuicio de los expertos, los planes de acción más urgentes que necesita Cataluña en el ámbito de las TIC para ayudar a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, la competitividad de las empresas y la eficiencia de sus instituciones públicas.

En la actualidad, está en marcha Catalunya 4.1 para poner en valor la avences logrados con los 20 proyectos puestos en marcha.

- **Aragón 4.0**: impulsado por Telefónica y el Departamento de Salud del Gobierno de Aragón, Aragón 4.0 ha reunido a 80 destacados expertos con el objetivo de impulsar la utilización de las TIC en el sistema aragonés de salud para mejorar su sostenibilidad y eficiencia.

  Aragón 4.0 se desarrolla en torno a líneas de trabajo de interés en la comunidad autónoma, como son la atención de las personas mayores y de los pacientes crónicos, así como la accesibilidad en todo el medio rural aragonés de los servicios sanitarios. Las propuestas surgidas en tomo a este foro se presentaron en un documento de conclusiones en junio de 2010. Aragón 4.0 pretende ser un referente para avanzar en la mejora de la accesibilidad, calidad, seguridad, eficacia y eficiencia del sistema público de salud aragonés.

- **eCLM 2012**: parte de una alianza público-privada entre el Gobierno de Castilla - La Mancha y Telefónica para identificar las líneas estratégicas que definirán la contribución de las TIC a la competitividad de la zona, centrándose en cuatro líneas de trabajo fundamentales: educación, sanidad, productividad y eficiencia energética. eCLM 2012 arrancó en octubre de 2010 y se desarrollará hasta el primer trimestre de 2011.

Un compromiso basado en soluciones

El diálogo 4.0 está enfocado a la acción para crear un compromiso sólido, basado en soluciones reales que, una vez puestas en práctica, muestre resultados.

Estos son algunos ejemplos de las iniciativas planteadas gracias a los procesos de diálogo 4.0 desarrollados:

En el sector sanitario:

- Desarrollo de la carpeta del ciudadano, un espacio desde el cual, de forma sencilla y telemática, se pueda acceder a servicios y efectuar trámites no presenciales.
- Despliegue de una plataforma de telemedicina.
- Creación de herramientas colaborativas entre profesionales sanitarios para facilitar su interrelación y dar soporte a la toma de decisiones.

En el ámbito de la Administración y Justicia:

- Sistema de interconexión del sistema judicial.
- Expediente digital.
- Sistema de automatización de rutinas.

Impactos

Las iniciativas 4.0 están permitiendo reforzar el compromiso de Telefónica tanto con la Administración como con los agentes vinculados a los diferentes temas abordados. Por ejemplo, si nos referimos a la educación, el proceso de diálogo ha hecho posible estrechar lazos y crear relaciones más estables con agentes del mundo editorial, académico (profesores, Administración, academias...), familiar (asociaciones de padres y madres de familia), líderes de opinión o *blogeros* reconocidos en el mundo de la educación.

Esta metodología vincula de forma sencilla las áreas comerciales con las institucionales, que, por lo general, viven en dos mundos distintos. Este proceso permite, a través de un sistema de construcción de confianza en el medio plazo, que las áreas institucionales creen las condiciones óptimas para que las áreas comerciales aprovechen toda la fuerza de una institución en beneficio de la creación de nuevo negocio a largo plazo. Así, las iniciativas 4.0 facilitan la cocreación, es decir, permiten desarrollar con otros agentes iniciativas de negocio con impacto social, que benefician tanto a la empresa y al socio con el que las realiza (en este caso la Administración) como a la sociedad.

Asimismo, las iniciativas 4.0 tienen un impacto muy positivo en la percepción que la sociedad tiene sobre Telefónica, en cuanto a su liderazgo, su innovación, su cercanía y su perfil de empresa colaborativa, empática (le preocupa lo mismo que a sus grupos de interés) y comprometida con el desarrollo y el progreso de los países en los que opera.

8. FOMENTAR LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN LOS MERCADOS EMERGENTES

> «Sólo se podrá alcanzar una paz duradera cuando grandes grupos de ciudadanos encuentren formas de salir de la pobreza. Los microcréditos son una de ellas. El desarrollo desde abajo también es una forma de potenciar la democracia y los derechos humanos».
>
> Ole Danbolt Mjøs

1. De la pirámide al diamante, de la ayuda a la creación de empresas

Esta declaración del presidente del Comité Noruego del premio Nobel precedió a la entrega del premio Nobel de la Paz 2006 al Grameen Bank, la institución emisora de microcréditos de Bangladesh, y a su fundador, Muhammad Yunus. El galardón fue un hito importante en la lucha por reducir la pobreza mundial, uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas.

La erradicación de la pobreza posiblemente sea el mayor reto al que se enfrenta el ser humano. El desafió reside en transformar la estructura de riqueza de la comunidad, actualmente en forma de pirámide, en un diamante. La pirámide implica que en lo alto hay un reducido número de personas con un elevado poder adquisitivo. En el centro hay un mayor número de consumidores, y la mayor parte se encuentra en la base. Pero la pirámide debe transformarse en un diamante. En otras palabras, es preciso que un mayor número de personas que ahora se sitúan en la base ganen poder adquisitivo y pasen al nivel medio. De esta forma, la base de la pirámide se estrechará y el centro engordará.

Esto ha ocurrido de forma espectacular en China, a medida que la economía crece a un ritmo vertiginoso y el país se convierte en una potencia mundial. Fareed Zakaria ha descubierto que en esté país la pobreza se está reduciendo mucho más rápidamente que en cualquier otro. También está ocurriendo en India. La pobreza extrema de la India rural ha decrecido del 94 al 61% en los

20 años transcurridos entre 1985 y 2005. Y se prevé que se reduzca al 26% para 2025. Según el McKinsey Global Institute, en India existen cinco segmentos de rentas (véase el cuadro 8.1).

En 2005, la mayor renta disponible estaba en manos de los segmentos inferiores. Sin embargo, en 2025 pertenecerá a los segmentos medios. A medida que los segmentos medios van creciendo, las personas del grupo adoptan un estilo de vida diferente y los artículos como teléfonos móviles y productos de cuidado personal avanzan posiciones en la lista de prioridades de compra.

Un equipo de expertos liderados por Jeffrey Sachs predijo que la transformación de la pirámide en diamante se produciría a nivel mundial. Calculó que la pobreza extrema -las personas que viven con menos de un dólar al día- se habrá erradicado para 2025[6]. Pero antes debe cumplirse una premisa algo improbable: los 22 países desarrollados, que han acordado donar el 0,7% de su renta nacional, deben ser coherentes y aportar esta ayuda[7].

Sin embargo, no creemos que la ayuda extranjera sea una solución sostenible: es como dar de comer pescado a los pobres en lugar de enseñarles a pescar. La solución real pasa por la inversión y la promoción de la creación de empresas. Es preciso dotar de herramientas a los pobres para que sean capaces de ascender al centro de la pirámide.

Cuadro 8.1 Visión prospectiva de los cinco segmentos de rentas en India

Nº	Segmento	Renta anual (en rupias indias)	Renta disponible total (billones de rupias indias)		
			2005	2015	2025
1	Global	>1.000.000	2	6,3	21,7
2	Luchadores	500.000 — 1.000.000	1,6	3,8	20,9
3	Buscadores	200.000 — 499.999	3,1	15,2	30,6
4	Aspiradores	90.000— 199.999	11,4	14,5	13,7
5	Desaventajados	<90.000	5,4	3,8	2,6

Los actores clave de esta solución no son las organizaciones sin ánimo de lucro o los Gobiernos. Son las empresas que generan la mayor parte del desarrollo económico y que poseen las redes de negocio. Éstas deberían ayudar a los pobres, aunque sólo fuera en beneficio propio para ampliar mercado. No obstante, en última instancia, estos tres actores deben colaborar para alcanzar su objetivo.

2. Tres factores que contribuyen a la solución y cuatro requisitos

Existen tres factores que permiten alcanzar esta solución. El primero es la mejora del acceso a las tecnologías de la información y la comunicación entre los pobres. Es preciso aumentar la exposición de las comunidades menos favorecidas a la información y las oportunidades de generar ingresos. Internet ha transformado a los agricultores de India en una comunidad de e-farmers con acceso a los precios diarios de las cosechas en los mercados de otros países. También pueden buscar otros datos, como los métodos más novedosos de agricultura y la previsión del tiempo. Esto les permite pedir el mejor precio para sus productos. Por otra parte, la introducción de teléfonos móviles por Grameenphone en Bangladesh también ha favorecido la interconexión entre los agricultores y, por tanto, la comunicación dentro de la comunidad.

El siguiente factor es la combinación de exceso de oferta, caída del consumo en los mercados maduros y elevada competencia en la parte superior y media de la pirámide. Este hecho favorece que las empresas busquen Otros mercados en crecimiento. Los bancos han comenzado a atender a clientes antes impensables para ellos y. a conceder micropréstamos a las comunidades de rentas más bajas. Algunas instituciones financieras de Latinoamérica, obligadas por los estrechos márgenes que obtienen en los mercados altos y medios, persiguen esta estrategia para diversificar el riesgo. Multinacionales como Unilever se han introducido en el mercado rural en busca de crecimiento. Allí los consumidores tienen necesidades más simples, por lo que el coste de servicio es menor. Dell se está introduciendo en el mercado indio con

ordenadores asequibles para compensar la caída de las ventas en los mercados maduros, y está colaborando con una serie de socios de canal[12].

El último factor lo constituyen las políticas del Gobierno para disuadir de la migración a las áreas urbanas superpobladas. El crecimiento de las ciudades va a suponer un gran lastre para las infraestructuras urbanas en el futuro. La inversión en las zonas rurales, en cambio, mejorará la calidad de vida de la población y ayudará a reducir la emigración. Esta era la intención de China cuando planeó un aumento de su presupuesto para inversiones rurales e más de 13.900 millones de dólares en 2008[13]. Se trata de una medida estratégica para evitar las deficiencias de infraestructuras que se dan en India, donde el crecimiento se concentra excesivamente en megaciudades como Delhi, Mumbai y Calcuta[14].

Estos tres factores favorecen que se atienda a un enorme mercado hasta ahora marginado. El acceso a la información facilita la promoción de los productos y la educación del mercado. Y los Gobiernos querrán apoyar y facilitar la labor a las empresas que deseen invertir en desarrollo rural.

Observando estos tres factores hemos llegado a una firme conclusión: es posible aplicar la estrategia de hacer el bien haciéndolo correctamente -es decir, conseguir un extraordinario crecimiento para el negocio a la vez que se elimina la pobreza- si se invierte en mercados emergentes o en el extremo inferior de un mercado establecido. A esto es a lo que se refieren Stuart Hart y Clayton Christensen cuando hablan de un gran salto hacia abajo -hacia la base de la pirámide económica, donde es preciso introducir innovaciones de ruptura que aborden los problemas sociales originados por el desequilibrado crecimiento económico[15]-. La tecnología de ruptura suele generar productos más baratos, sencillos y prácticos, en un principio destinados a los consumidores más pobres[16]. Algunos ejemplos de innovaciones de ruptura para este colectivo son un teléfono móvil por 5 dólares, o un portátil por 100, entre otros.

Sin embargo, para garantizar que las innovaciones de ruptura reducen la pobreza de verdad, Michael Chu propone cuatro requisitos imprescindibles[17]:

1. Las soluciones deben ser a gran escala para llegar a los miles de millones de personas que se encuentran sumidas en la pobreza.
2. Las soluciones han de ser duraderas y persistir durante generaciones.
3. Las soluciones deben ser realmente eficaces y marcar una diferencia.
4. Todo esto se debe dar de forma eficiente.

Grameen Danone Foods, en Bangladesh, es una de las pocas empresas que comprende estos cuatro requisitos. Cuando Grameen Group y Groupe Danone constituyeron la empresa conjunta al 50%, la misión que tenían en mente era sencilla: salvar el mundo con una copa de yogur[18].

Un producto lácteo asequible creó cientos de puestos de trabajo de ganadería y distribución en la comunidad local. A partir de este pequeño éxito, la empresa se ha vuelto ambiciosa. Para abordar el problema de la pobreza de una forma significativa, Grameen y Danone pretenden reinvertir los beneficios de Grameen Danone Foods y ampliar el modelo a todo el país[19]. Esta acción es: primero, de gran escala por su envergadura nacional; segundo, perdurable durante generaciones por los puestos de trabajo que crea; tercero, de eficacia probada porque genera unas mejores condiciones de vida; y, cuarto, eficiente porque involucra a la comunidad.

3. El significado de la empresa social

El término empresa social fue acuñado por Muhammad Yunus para describir las empresas que ganan dinero mientras benefician a la sociedad en la que operan. No se trata ni de organizaciones no gubernamentales ni de fundaciones filantrópicas. Este tipo de empresas se crean con un propósito social desde el principio, aunque también es posible transformar una empresa ya establecida en una empresa social. El factor que las diferencia de las demás es que el propósito social es su principal objetivo de negocio, y que éste se refleja claramente en sus decisiones[20].

Las empresas sociales constituyen la mayor de las esperanzas si se crean desde la base de la pirámide. Un caso interesante es el de Indonesia, país considerado como el buque insignia de los microcréditos, que ha sabido hacer frente a la crisis financiera de los noventa y ha continuado su evolución favorable desde entonces. Las operaciones con microcréditos del Bank Rakyat en Indonesia llegan a aproximadamente un tercio de los hogares del país. Se calcula que es la mayor institución de microfinanciación del mundo, con más de 30 millones de clientes, y el tercer proveedor de microcréditos del mundo, con más de 3 millones de prestatarios[21]. Es de esperar que los prestamistas se conviertan en nuevos emprendedores sociales que refuercen los cimientos económicos de la sociedad Indonesia.

Existen tres indicadores del éxito de una empresa social en relación a su capacidad de fortalecer los cimientos económicos de la sociedad[22]. Utilizando estos indicadores, es fácil ver qué compañía es una empresa social y cuál no. En primer lugar, una empresa social estira la renta disponible; en segundo lugar, amplia sus posibilidades; y, finalmente, la aumenta.

3.1. Estira la renta disponible

Una empresa social estira la renta disponible al proporcionar bienes y servicios a un precio menor. Un ejemplo es Annapurna, la económica sal yodada de Unilever. Antes de que el producto estuviera a disposición del público a un precio más bajo, el 30% de los niños menores de 5 años de África padecía deficiencia de yodo por el alto consumo de sal sin yodo[23]. Otro ejemplo es el del programa House-for-Life[24], lanzado en 2005 por Holcim Sri Lanka, ofrece soluciones de vivienda a bajo coste.

3.2. Amplía las posibilidades de la renta disponible

Una empresa social amplía las posibilidades de la renta disponible al proporcionar bienes y servicios que antes no eran accesibles para la base de la pirámide. Un buen ejemplo es el desarrollo de productos de alta tecnología

económicos, que contribuyen a salvar la brecha digital. El XO de Nicholas Negroponte y el NovanetPC, las iniciativas más populares para proporcionar ordenadores personales a los más pobres, son algunos ejemplos[25]. Empresas farmacéuticas como GlaxoSmithKline y Novo Nordisk han comenzado a facilitar el acceso a medicamentos esenciales a los consumidores situados en la base de la pirámide[26].

3.3. Aumenta la renta disponible

Una empresa social aumenta la renta disponible al incrementar la actividad económica de las sociedades marginadas. Grameen Phone ilustra un ejemplo de empresa social. El sector de la telefonía móvil en Bangladesh -operado principalmente por Grameen Phone- generó un valor añadido total de 812 millones de dólares en 2005, y contribuyó, directa e indirectamente, a crear más de 250.000 oportunidades de ingresos[27]. Otro ejemplo es el del Proyecto Shakti de Hindustan Lever, que da empleo a miles de mujeres marginadas, que actúan como agentes de ventas y llevan sus productos a los consumidores rurales, lo que les proporciona unos ingresos significativos[28]. Las mujeres venden sus productos, que se presentan en forma de pequeños envases económicos, adaptado a las necesidades y el nivel de ingresos locales. Hindustan Lever apoya a las mujeres emprendedoras al proporcionarles formación sobre el puesto de trabajo y habilidades de ventas.

Independientemente de cuál sea el nivel que espera alcanzar una empresa social, su éxito pasa por seguir una serie de principios rectores:

- Educación del mercado: las empresas sociales deben educar continuamente a los mercados marginados, no sólo acerca de los beneficios de sus productos, sino también sobre como mejorar su calidad de vida en los aspectos relacionados con la actividad de la empresa. Por ejemplo, una empresa social que venda suplementos dietéticos asequibles también educará a sus clientes en cuestiones de salud e higiene. De otro modo no conseguirá crear una conexión entre sus productos y los consumidores.

- Vínculo con las comunidades locales y los líderes informales: las empresas sociales también deben crear vínculos con las comunidades locales y los líderes informales, corno los médicos, profesores, dirigentes locales y líderes religiosos. A la hora de hacer negocios con el segmento de menor poder adquisitivo es fundamental eliminar las barreras y resistencias culturales.

- Colaboración, con el Gobierno y las ONG: al vincular sus objetivos corporativos con la misión del Gobierno reducirán el coste de la educación del mercado y la campaña global. Asimismo, dotarán de credibilidad y facilitarán la aceptación de las acciones de la empresa.

4. Marketing para aliviar la pobreza

Para que una empresa social tenga éxito es preciso redefinir todas las variables del marketing mix. Esto permite crear modelos de negocio mejores y más eficaces que cuestionan los modelos convencionales[29]. El cuadro 8.2 presenta un resumen del modelo de marketing que es preciso aplicar en una empresa social.

Cuadro 8.2 El modelo de marketing de una empresa social

Nº	Elementos de Marketing	Modelo de negocio de la empresa social
1	Segmentación	Base de la pirámide
2	Definición del público objetivo	Comunidades de gran volumen
3	Posicionamiento	Empresa social
4	Diferenciación	Espíritu emprendedor social
5	*Marketing mix*	
	* Producto	Productos que en la actualidad no son accesibles para los clientes de renta baja
	* Precio	Asequible
	* Promoción	Boca a boca
	* Punto de venta	Distribución dentro de la comunidad
6	Venta	Equipo de ventas de la empresa social
7	Marca	Icónica
8	Servicio	Funcional
9	Proceso	Bajo coste

4.1. Segmentación y definición del público objetivo

Las empresas sociales suelen tener un único grupo objetivo: las personas de la base de la pirámide. Sin embargo, su visión del mercado puede ser creativa si comprenden las diferentes actitudes que presentan los consumidores de rentas más bajas. Si modificamos el sistema VALS, los consumidores de bajo nivel de ingresos se pueden dividir en cuatro segmentos[30]:

1. Creyentes: son consumidores conservadores que creen fervientemente en los valores morales tradicionales. Adoran a sus familias y comunidades. Su patrón de consumo es predecible, ya que siempre eligen marcas familiares. Su fidelidad a ciertas marcas es alta.

2. Luchadores: este tipo de consumidores se mueve por el reconocimiento social. Persiguen el logro para impresionar a sus iguales. Escogen productos de los que puedan presumir e imitan los de los ricos. Aunque su motivación es el logro, la falta de recursos les impide avanzar.

3. Realizadores: los realizadores se suelen expresar mediante actividades concretas. Construyen casas y granjas gracias a sus habilidades prácticas. Prefieren los productos prácticos y funcionales, y no se dejan impresionar por el valor emocional de las cosas.

4. Supervivientes: son los que poseen el menor nivel de recursos materiales de los cuatro segmentos, y se centran en satisfacer sus necesidades básicas en lugar de sus deseos. Son consumidores precavidos que siempre buscan lo más barato.

Debido a que las empresas sociales se concentran en un segmento que no produce gran valor en términos de transacciones individuales, su meta es llegar a comunidades e gran volumen. Por eso, cuando el objetivo es atender a las comunidades de rentas más bajas, la comunidad es una parte importante de la estrategia. En primer lugar, favorece el boca a boca, lo que es importante para

educar al mercado y para la comunicación comercial. En segundo lugar, ayuda a controlar mejor los grupos. En los casos en los que el pago de los servicios se convierte en un problema, la comunidad beneficia a las empresas sociales, ya que intentará salvaguardar su integridad y ayudar a sus miembros a cumplir sus obligaciones de pago. Esto sucede en la mayoría de contextos en los que se aplican los microcréditos.

4.2. Posicionamiento – diferenciación – marca

Los consumidores con pocos recursos no tienen por qué sentirse atraídos necesariamente por los productos de bajo coste; valoran las marcas que les inspiran confianza. Por tanto, la marca debería ser un icono de la sociedad. Según Douglas Holt, los iconos son un tipo de historia particular que los consumidores utilizan para canalizar sus preocupaciones y deseos3t. En este caso, la preocupación y el deseo de los pobres es tener la oportunidad de mejorar su estilo de vida.

El posicionamiento en el segmento objetivo se puede diseñar de numerosas formas. La empresa se puede posicionar como un héroe para los pobres, o corno una empresa que enseña a las personas a pescar en lugar de darles pescado. El mensaje es el mismo: una empresa social ayuda a las personas a mejorar su estilo de vida al proporcionarles productos asequibles y la oportunidad de generar ingresos.

Si se trata de una empresa multinacional, el posicionamiento debería localizarse a nivel de comunidad. En India, por ejemplo, Philips se posiciona como proveedor de servicios sanitarios para las comunidades rurales[32]. Philips India introdujo el proyecto DISHA (Distance Healthcare Advancement Project) en 2005 con el objetivo de mejorar la calidad y la asequibilidad de los servicios de salud para los más pobres. Esta empresa ha establecido clínicas móviles en las que las comunidades más pobres pueden recibir un diagnóstico y consultar al médico sobre cuestiones como los cuidados maternoinfantiles y el tratamiento de traumatismos.

Para tener un posicionamiento más sólido, las empresas sociales deberían hacer uso de su espíritu emprendedor social como factor de diferenciación. Un elemento diferenciador típico entre una empresa social real y otras empresas con responsabilidad social y ONG es que la empresa social proporciona soluciones a largo plazo, al contribuir a la creación de empresas en la base de la pirámide.

Por ejemplo, en Reino Unido, Co-operative Group posee una serie de factores diferenciadores profundamente anclados en su espíritu emprendedor social[33]. La empresa se ha posicionado como líder en comercio justo. En comparación con otros minoristas, vende más productos de comercio justo en más establecimientos. Posee marcas de café exclusivas dedicadas a este tipo de comercio. Además, con su plan de Dividendos para la Comunidad, los clientes pueden donar instantáneamente su dinero a causas de la comunidad.

4.3. Marketing mix y venta

La diferenciación de una empresa debería reflejarse en su marketing mix. Sus productos deberían ser diferentes de otros que se ofrecen a consumidores de renta baja. Su precio debería ser asequible.

Recordemos que la cuestión más importante para los consumidores de renta baja es que los productos sean asequibles, no baratos. D'Andreu y Herrero defienden que, en el contexto de la pobreza, el precio s asocia al coste total de adquisición[34]. Algunos consumidores pobres especialmente en las áreas rurales, con frecuencia compran los productos en las áreas urbanas; en ese caso, el coste total de adquisición puede incluir los costes de transporte y otros más, como el tiempo de desplazamiento.

Las empresas deberían ser creativas a la hora de envasar sus productos. La estrategia es hacer porciones pequeña. Cuando la renta disponible limita la cantidad que el consumidor puede comprar de una vez, es extremadamente importante ofrecer productos y servicios en envases asequibles. Por ejemplo, las empresas pueden vender paquetes individuales en forma de bolsas para

uso individual. También pueden crear paquetes de menor tamaño, más asequibles para los consumidores de renta baja. Se denominan paquetes económicos. El precio real de cada paquete es más elevado, pero consiguen que el producto sea asequible.

La promoción se sirve del boca a boca dentro de la comunidad. La mejor forma es dirigirse a los líderes informales de ésta. Un líder informal puede ser un profesor o un líder religioso. Las mujeres también pueden ser grandes embajadoras de productos. Prácticamente las únicas beneficiarias de los microcréditos que concede Muhammad Yunus, del Grameen Bank, son mujeres, ya que éstas tienen influencia y son mayoría entre la población marginada. Las mujeres hablan entre ellas y generan conversaciones dentro de la comunidad.

La forma más eficaz de llevar a cabo la distribución en una comunidad es de igual a igual. El reparto tradicional es demasiado costoso como para llevar los productos a lugares lejanos donde los mercados son relativamente pequeños. A menudo, la mejor solución para las zonas de bajo poder adquisitivo es utilizar a los propios consumidores como agentes de ventas autorizados. Las personas comercian con su propia comunidad, lo que hace que todas salgan ganando. Los compradores pueden consumir un producto asequible, a la vez que los agentes de ventas generan ingresos para sí mismos.

Los altos costes de producción y distribución hacían que la venta de tarjetas prepago físicas para teléfonos móviles de menos de 300 pesos no fuera rentable en Filipinas. Globe Telecom reaccionó estableciendo un sistema de recarga electrónica, mediante el cual los clientes pagaban a un distribuidor autorizado individual. Este ejemplo también muestra que la venta puede aprovechar el poder de las redes de la comunidad. El equipo de ventas debería pertenecer al mercado objetivo. Las personas de la comunidad son las que mejor conocen el comportamiento de compra y las costumbres de sus iguales.

4.4. Servicio y proceso

Debido a que el margen de beneficios en la base de la pirámide, en términos de porcentaje para el negocio, es relativamente pequeño, los modelos de negocio deberían eliminar lo superfluo y orientarse al bajo coste. Para conseguir dicho bajo coste es necesario que el servicio y los procesos se lleven a cabo desde dentro de la comunidad. Los líderes informales, como los directores de las escuelas, los profesores y los líderes religiosos, son los mejores posicionados para atender a las comunidades de consumidores locales[35]. Son quienes tienen la información y la capacidad de controlar el nivel de servicio. Manila Water utiliza facturas colectivas para asegurar los pagos dentro de plazo. El proyecto Patrimonio Hoy de la mexicana Cemex promueve su programa de construcción de viviendas de bajo coste a través de los profesores y los líderes religiosos, para ganar apoyos dentro de la comunidad.

5. Resumen: aliviar la pobreza incentivando la creación de empresas

La pobreza sigue siendo uno de los problemas más acuciantes a los que se enfrenta el ser humano. Son demasiadas las sociedades en las que la renta se distribuye en forma de pirámide en lugar de diamante, con una gran base compuesta por excesivas personas pobres. Pero como Prahalad y otros autores han señalado, en la base de la pirámide hay una fortuna. China e India, en concreto, están realizando grandes esfuerzos por transformar sus pirámides en diamantes. Una solución es conceder microcréditos a los pobres, generalmente mujeres, que utilizan el dinero de forma productiva y obtienen una alta rentabilidad. Una solución más amplia consiste en incentivar la creación de empresas sociales entre los emprendedores, las empresas y los pobres. Las empresas sociales están vinculadas a un propósito social, pero también persiguen generar ingresos por el camino. Estas empresas constituyen una promesa de rescatar a los más pobres de la pobreza, al ofrecerles oportunidades y utilizar un marketing mix modificado, que proporciona una oferta de productos y servicios más asequible y accesible para los más pobres.

9. LA LUCHA POR LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

Otra forma de diferenciarse es abordar uno de los mayores problemas mundiales de nuestro tiempo: la sostenibilidad medioambiental. Muchas empresas aún no han comenzado a plantearse cómo crear procesos menos dañinos para el medio ambiente. Algunas, sintiendo la presión y el examen del público, se han dado cuenta de que deben hacer algo para evitar ser puestas en evidencia públicamente por los defensores del medio ambiente.

En el extremo opuesto se encuentran las escasas empresas que creen que pueden obtener ventajas del creciente interés por esta cuestión, y se han lanzado con decisión a comercializar productos y servicios ecológicos.

1. Los tres actores de la sostenibilidad medioambiental

A continuación, presentamos tres casos de grandes empresas que han producido un impacto significativo en el medio ambiente, cada una a su manera. En estos tres ejemplos -DuPont, Wal-Mart y Timberland- podemos distinguir los tres roles que las empresas pueden adoptar para proteger la Madre Naturaleza: el innovador, el inversor y el propagador.

1.1. El innovador: el caso DuPont

DuPont, empresa química de más de 200 años de antigüedad, ha experimentado una profunda transformación, pasando de ser el mayor contaminador de Estados Unidos a convertirse en una de las empresas más ecológicas de la actualidad[1]. El inventor del nilón, Dacron, Lucite, Kevlar, Conan, Tyvek, Teflón y la química de los polímeros que cambiaría la vida de los hombres para siempre también es el creador de los clorofluorocarbonos (CFC), responsables del agujero de la capa de ozono que existe sobre la Antártida. Sin embargo, hoy en día la empresa es uno de los principales impulsores de la Asociación de Acción en favor del Clima de Estados Unidos (USCAP), que exige una legislación que obligue a las empresas a aplicar métodos de bajo coste para reducir las emisiones de gases de efecto

invernadero en sus negocios. Dentro de la propia DuPont, las emisiones de gas se han reducido un 72% entre 1990 y 2003, y su intención es que sigan haciéndolo un 15% más para 2015.

Además de atajar la contaminación, DuPont íntegra la sostenibilidad como una obligación en sus operaciones y en su modelo de negocio. Un dato ejemplar es que 5.000 de sus 29.000 millones de dólares de ingresos derivan de productos sostenibles: productos fabricados a partir de recursos ecológicos y productos de bajo consumo. La misión de DuPont no es sólo aliviar los problemas medioambientales eliminando las operaciones nocivas dentro de la empresa, sino crear productos que eviten seguir generando daños al planeta. Como apunta uno de los directivos de DuPont: «Los miembros de mi equipo saben que cuando entran en mi despacho con una idea, es mejor que sea beneficiosa para el medio ambiente, o de lo contrario, pueden irse con las mismas. Porque (si no es así) no les voy a escuchar».

DuPont es un ejemplo de innovador medioambiental. El innovador inventa/innova productos que, además de no dañar el medio ambiente y ser ecológicos, tienen la capacidad de salvarlo. Estos productos invierten el daño realizado y no perjudican el medio ambiente en su proceso de fabricación o de eliminación de residuos.

Los innovadores van más allá de la innovación incremental y desarrollan innovaciones de ruptura. Hart y Milstein definen la innovación incremental como una característica de las estrategias ecológicas, mientras que consideran que la innovación de ruptura o discontinua es un elemento de la estrategia que va más allá de la ecología[2].

DuPont ilustra el rol del innovador por su sistemática exploración de tecnologías que creen nuevos y mejores productos. Continuamente se reposiciona para sintonizar con las necesidades y preocupaciones del mundo, sometidas a un constante cambio. A principios del siglo XIX, en la época en la que el poder de una nación se definía por las armas que ésta poseía, DuPont fabricaba pólvora y explosivos. A finales del mismo, cuando la guerra comenzó

a incorporar armas biológicas y los países más fuertes eran los que contaban con los mejores científicos y descubrimientos, DuPont se convirtió en una compañía química que producía materiales sintéticos. Más de un siglo después, cuando se empezó a hablar del calentamiento global y se comenzaron a escuchar las primeras protestas de los ecologistas, DuPont se sometió a su segunda transformación radical y pasó a centrarse en la sostenibilidad fabricando productos de ahorro energético.

DuPont ha creado una serie de productos capaces de invertir los daños causados al medio ambiente. Uno de ellos, Tyvek, se puede utilizar de nuevas formas para ahorrar energía. La unidad de biocombustible de DuPont está investigando cómo producir más etanol a partir de maíz, está buscando una forma más económica de producir etanol celulósico con un mayor potencial energético, y se ha asociado con BP para producir un nuevo carburante denominado biobutanol, un combustible altamente energético que funciona en los motores actuales. La empresa también ha aplicado Kevlar, la sustancia utilizada en los chalecos salvavidas, en aviones de bajo consumo.

Lo que diferencia al innovador del inversor o el propagador es que tiene la capacidad científica para realizar tina contribución al medio ambiente. Las innovaciones producen un impacto significativo en el medio, ya que se utilizan a largo plazo en todo el mundo. Generalmente, la investigación en estos productos requiere años, incluso décadas, así corno tina fuente continua de inversión. En cualquier invención o proyecto de innovación los resultados nunca son seguros. Por este motivo, el innovador generalmente asume un gran riesgo al embarcarse en un gran proyecto de investigación.

Por lo general, los innovadores pertenecen a los sectores químico, biotecnológico, energético o de alta tecnología, ya que en ellos es necesaria esta capacidad de inventar y fabricar este tipo de productos. Al igual que Chad Holliday de DuPont, Jeff Immelt, consejero delegado de GE, también se ha embarcado en la cruzada ecológica, y encamina los esfuerzos de la empresa a desarrollar desde bombillas de bajo consumo a tecnología desalinizadora que genere agua potable[3]. Otras empresas que han adoptado el papel del

innovador son Toyota, con sus coches híbridos, Dow Chemical y sus inversiones en biotecnología, y Empress La Moderna, una empresa puntera de ciencias biológicas que se concentra en la investigación en química verde para encontrar sustitutos biológicos a los productos químicos sintéticos.

La razón de ser de los innovadores es innovar en productos sostenibles que salven el medio ambiente. Esto se convierte en su misión. El innovador adopta la máxima que Walley y Whitehead definieron en un artículo «It's Not Easy Being Green», publicado en *Harvard Business Review*. «ser ecológico [...] es un catalizador de la innovación»[4].

1.2. El inversor: el caso de Wal-Mart

También se está produciendo una transformación en los mayores grandes almacenes del mundo, Wal-Mart[5]. Conocida en el pasado por su indiferencia hacia los problemas de la sociedad y el medio ambiente, Wal-Mart nunca fue considerada un buen ciudadano corporativo. A menudo era criticada por sus bajos salarios y por hacer caso omiso de los problemas medioambientales. Robert Greenwald creó una película titulada *Wal-Mart: The High Cost of Low Price*. En una escena de la película se destacaba el comentario de una veterana activista, que afirmaba que nunca se había encontrado con una empresa tan poco comprometida como Wal-Mart. Aun cuando esta actitud le costara a la empresa millones de dólares en multas por sus abusos medioambientales, continuó mostrándose indiferente a los problemas del medio ambiente.

Cerca del 8% de los consumidores renunció a comprar habitualmente en Wal-Mart por su percepción negativa de la empresa, según los datos filtrados de un estudio de McKinsey. En un intento por protegerse de la excesiva publicidad negativa y abordar finalmente los problemas medioambientales, la empresa proclamó en 2005 que iba a erigirse en un buen comisario del medio ambiente. Scott Lee, antiguo consejero delegado de la empresa, anunció en su discurso, con motivo del Liderazgo del Siglo XXI, que Wal-Mart iba a destinar cientos de millones de dólares a rediseñar su modelo de negocio con procesos que

redujeran el consumo de combustible y gestionaran mejor los residuos. Con este nuevo diseño, esperaba ganar en eficiencia y cubrir los costes.

Para alcanzar este objetivo, Wal-Mart construyó hipermercados ecológicos e introdujo productos verdes en sus tiendas. Debido a su tamaño, se convirtió en el mayor vendedor de leche biológica y pescado sostenible del mundo en, aproximadamente, un año. Wal-Mart también aprovechó su Suerte capacidad de negociación para obligar a los proveedores a utilizar envases y procesos más eficientes.

Son muchos los entusiasmados con los planes ambiciosos de WalMart, ya que una pequeña transformación en una .de las mayores empresas del mundo supone un gran cambio. Los cambios también han mejorado la imagen de la empresa, ahora que los críticos tienen una visión más favorable de la política de responsabilidad social de Wal-Mart. Sin embargo, muchos siguen criticando que la empresa, cuyo eslogan tradicional era «*Always Low Prices*» [siempre precios bajos] adoptara este modelo de negocio sólo motivado por los costes. Hoy en día, su eslogan dice «*Save money. Live better*» [ahorra dinero, vive mejor]. Pero muchos consideran que la estrategia de Wal-Mart de salvar el medio ambiente responde fundamentalmente a objetivos puramente económico -ahorrar energía, reducir costes y generar más ingresos ante la creciente demanda de productos ecológicos.

Por definición, el inversor es alguien que «destina dinero, mediante la compra o inversión, a algo que ofrece un beneficio potencial, bien en forma de intereses, ingresos, renta o revalorización»[6]. Si bien esta descripción puede entenderse como algo negativo, especialmente en el contexto que tratamos de devolver a la Madre Naturaleza lo que nos da y no tomar más, no queremos dar a entender que el inversor esté aportando menos que el innovador.

Los inversores son empresas y personas que financian proyectos de investigación (generalmente realizados por los innovadores) dentro o fuera de sus empresas. Por ejemplo, WaI-Mart invirtió 500 millones de dólares en 2005 para que sus tiendas consumieran menos energía y sus camiones emitieran

menos gases venenosos, entre otras cosas[7]. Como cualquier inversor, Wal-Mart calculó el coste, los beneficios y los riesgos antes de realizar la inversión. Otras empresas que pertenecen al grupo de los inversores son Goldman Sachs y Hewlett-Packard. Algunos fabricantes también están comenzando a invertir para reducir las emisiones de gas de sus fábricas ola energía empleada por sus establecimientos/ordenadores.

El inversor no asume los grandes riesgos del innovador porque la ecología no es su misión principal. Sin embargo, sí comparte la visión de un mundo más ecológico y sostenible. Además de perseguir beneficios económicos, el inversor también busca recompensas en otras áreas: mejorar su imagen, aumentar su valor de marca, evitar la presión de las organizaciones medioambientales y vender productos ecológicos para satisfacer la demanda del mercado, por nombrar algunas. Si bien el inversor no está involucrado directamente en el negocio de la innovación de productos, realiza una contribución fundamental al proporcionar recursos financieros que ayudan al desarrollo de proyectos ecológicos.

1.3. El propagador: el caso de Timberland

En contraposición a Wal-Mart, Timberland es una de las empresas más respetadas por todos los grupos de interés. Líder mundial en el diseño,, la ingeniería y la comercialización de calzado, ropa y accesorios de calidad para consumidores que aprecian la naturaleza, cree en la máxima: «hacer el bien haciéndolo bien». No sólo es una empresa que cuida el medio ambiente, sino que ha generado conciencia sobre la ecología en las comunidades de todo el mundo. En concreto es conocida por su coherencia a la hora de realizar actividades que favorecen el medio ambiente aun en tiempos de dificultades económicas.

Para la producción y promoción de sus zapatos, Timberland sigue estrictamente un modelo de negocio ecológico. Utiliza materiales reciclados sin productos químicos y consume poca energía en sus procesos de fabricación. Basándose en la información sobre el valor nutricional que aparece en los

alimentos, ha introducido una etiqueta nutricional en todos los pares de zapatos. La etiqueta proporciona detalles a los consumidores sobre el producto que están adquiriendo, incluyendo dónde y cómo ha sido fabricado y su impacto sobre el medio ambiente[8].

Timberland confiere una especial importancia a devolver a las comunidades en las que trabaja lo que recibe de ellas. Con programas como Path of Service, Service Sabbaticals, el Día de la Tierra y Serv-a-palooza, Timberland aspira a ayudar a los más desfavorecidos, así como a promover los valores de su marca, incluida la protección del medio ambiente. Gracias al programa Path of Service, los empleados de Timberland han realizado más de medio millón de horas de voluntariado en todo el mundo. Este compromiso ha ayudado a cientos de organizaciones en decenas de ciudades. Muchas de las actividades de Timberland están relacionadas con la protección del medio ambiente. Durante el Día de la Tierra, por ejemplo, la empresa plantó un árbol por cada cliente que gastó 150 dólares en productos Tirnberland[9]. También ha llevado a cabo actividades de marketing interno, como los incentivos a empleados para comprar coches híbridos.

Generalmente, el propagador es una empresa de menor tamaño de sectores ajenos al químico, biotecnológico y de alta tecnología. Su principal factor de diferenciación suele ser su modelo de negocio ecológico, que convierte sus valores internos en ventajas competitivas externas. La misión del propagador, además de hacer negocio, es concienciar a los grupos de usuarios, empleados y al público en general sobre la importancia de proteger el medio ambiente. Constituye la masa crítica o la red de apoyo que adquiere los productos que vende el innovador, y que apoya y aprecia la aportación positiva del inversor. Y lo que es más importante, el propagador busca crear embajadores medioambientales al difundir los valores de protección de la Tierra entre sus empleados y consumidores.

La estrategia que se emplea habitualmente para crear embajadores medioambientales es concienciar a las comunidades. Timberland es quien mejor ilustra el rol del propagador. Su objetivo es informar, inspirar y

comprometer. Esto se refleja claramente en su página Web www.timberlandserve.com.

Otra estrategia de la empresa es atraer la atención hacia el medio ambiente a través de sus productos. La última iniciativa de Timberland, la denominada etiqueta nutricional para zapatos y botas, es un ejemplo. Esta innovadora etiqueta informa sobre todos los impactos sociales y medioambientales que provoca una persona al comprar unos zapatos. Al igual que el valor nutricional señala el efecto de la comida sobre nuestra salud, las etiquetas de Timberland describen el impacto de sus productos en la salud de la Tierra. Todos los programas de voluntariado de la empresa quedan registrados también de esta forma[10].

Otros ejemplos de conocidas empresas de esta categoría son Patagonia, Whole Foods Market, Fetzer Vineyards y Herman Miller. Estas empresas son conocidas como garantes del medio ambiente porque generan prácticas más respetuosas.

2. La colaboración entre el innovador, el inversor y el propagador

Debido a sus diferentes motivaciones, los innovadores, inversores y propagadores desempeñan un papel exclusivo a la hora de salvar el medio ambiente. Tal y como se describe en *Green to Gold*, las empresas que adoptan una postura ecológica tienen diferentes motivaciones[11]:

1. Dependencia de los recursos naturales.

2. Exposición actual a la regulación.

3. Mayor exposición potencial a la regulación.

4. Competencia por el talento en el mercado.

5. Escaso poder en un mercado altamente competitivo.

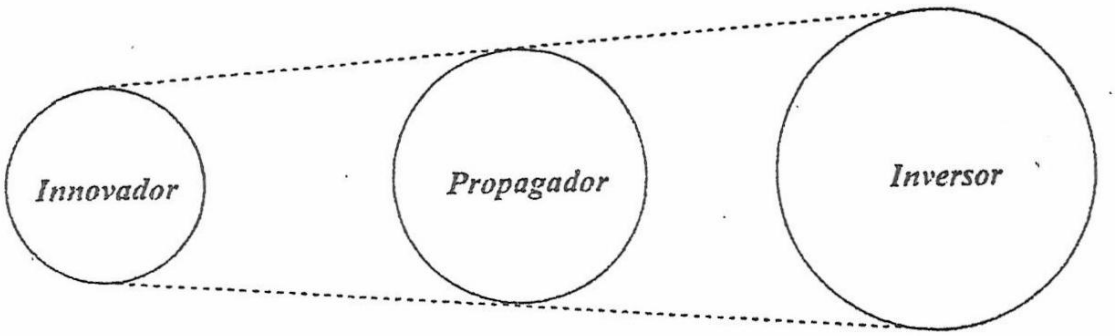
6. Buen historial medioambiental.

7. Elevada exposición de la marca.

8. Alto impacto medioambiental.

Las razones 1 a 3 son las principales motivaciones de los innovadores, las razones 4 a 6 de los propagadores, y las razones 7 y 8 de los inversores (véase el cuadro 9.1).

Cuadro 9.1 Motivaciones de los diferentes actores



Capacitador	***Promotor***	***Amplificador***
- Dependencia de los recursos naturales - Exposición actual a la regulación - Mayor exposición – potencial a la regulación.	- Competencia por el talento en el mercado. - Escaso poder en un mercado altamente competitivo - Buen historial medio ambiental	- Elevada exposición de la marca - Alto impacto medioambiental

Los inversores y propagadores promueven la causa medioambiental mediante sus procesos de negocio, mientras que los innovadores fabrican productos respetuosos con el medio ambiente. Los propagadores actúan en mercados nicho, mientras que los inversores lo hacen más bien en mercados de masas. Para reforzar el impacto, los tres tipos deberían estar presentes en el mercado.

Los propagadores suscitan interés por el tema, lo que les otorga una ventaja competitiva. Este interés involucra a la opinión pública en la causa medioambiental. Sin embargo, los propagadores como Whole Foods Market tardan más tiempo en introducir los productos ecológicos en el mercado de masas. Sin la influencia de inversores corno Wal-Mart, los productos ecológicos serían exclusivos de un nicho de mercado. Asimismo, los propagadores necesitan los productos ecológicos de los innovadores (véase el cuadro 9.2).

Cuadro 9.2 Colaboración de los diferentes actores

	Nicho	***Masas***
Promoción	**Propagador** *Suscita interés por los productos ecológicos al dirigirse a un mercado nicho de marcadores de tendencias.*	**Inversor** *Crea masa crítica al convertir los productos ecológicos en el nuevo estándar del mercado de masas*
	Innovador	
Producción	Crea productos especiales para un nicho de mercado	*Crea productos totalmente comercializables para el mercado de masas.*

3. Definición de las comunidades objetivo para el marketing ecológico

Es importante darse cuenta de que el mercado de productos y servicios ecológicos dista de ser homogéneo. Este mercado se puede clasificar en cuatro segmentos: los marcadores de tendencias, los buscadores de valor, los cumplidores de estándares y los compradores prudentes. Los marcadores de tendencias son pioneros en el mercado; los buscadores de valor y los cumplidores de estándares constituyen el mercado de masas; y los compradores prudentes son los rezagados. Debido a que cada segmento tiene

diferentes creencias sobre los beneficios de los productos, la estrategia de marketing debería ser diferente para cada uno. En cuanto a los compradores prudentes, es mejor no centrarse en ellos (véase el cuadro 9.3)

Cuadro 9.3 Los cuatro segmentos del mercado ecológico

Segmentación de clientes				
	Marcador de tendencias	Buscador de valor	Cumplidor de estándares	Comprador prudente
Perfil del segmento **Posicionamiento para dirigirse al segmento**	- Ecologista o visionario entusiasta. - Motivación emocional y espiritual para usar productos ecológicos. - Busca una ventaja competitiva para usar productos ecológicos.	- Pragmático medioambiental - Motivación racional para usar productos ecológicos. - Utiliza productos ecológicos para ahorrar energía y costes.	- Conservación medioambiental. - Espera hasta que los productos ecológicos llegan a las masas. - Utiliza productos ecológicos que se han convertido en estándar.	- Escéptico medioambiental. - No cree en los productos ecológicos.

Los marcadores de tendencias son el segmento más importante para la introducción de productos ecológicos. No sólo son los primeros clientes en consumirlos, sino que además ejercen una importante influencia en el mercado. Debernos permitir que actúen como promotores y recomienden nuestros productos a sus familiares y amigos

Siguiendo la clasificación del sistema VALS[12], los marcadores de tendencias se pueden encuadrar dentro del segmento de los innovadores. Son líderes del cambio, y se muestran profundamente receptivos a as nuevas ideas y tecnologías. Son consumidores muy activos, y sus compras reflejan un gusto sofisticado por productos y servicios nicho de alto nivel. Sin embargo, los

productos ecológicos no pasarán a la fase de crecimiento si permanecen en el nicho de mercado exclusivo de los ecologistas. Mientras sigan siendo del dominio exclusivo de las rentas más altas, sus beneficios serán limitados. Para tener un impacto, deben ser aceptados de forma extendida en el mercado. Por eso las grandes corporaciones están convirtiendo sus marcas dominantes en ecológicas. Consideremos, por ejemplo, Tide Coldwater, cuya fórmula permite lavar la ropa con agua fría[13].

A diferencia del mercado de los marcadores de tendencias, más emocional y espiritual, el mercado de masas es más racional a la hora de comprar productos ecológicos. El segmento de los buscadores de valor adquiere productos respetuosos con el medio ambiente si éstos son rentables. Los consumidores de este tipo no pagarían más por ser ecológicos. Por tanto, los productos deben ser asequibles si queremos dirigirnos a este segmento. Y las empresas deben ser capaces de comunicar el ahorro que conlleva usar productos ecológicos.
Las personas clasificadas como pensadores en el VALS constituyen el principal mercado objetivo. Están abiertas a las nuevas ideas. Son el tipo de cliente al que se puede convencer de que se aleje de las malas decisiones y adopte otras más responsables. Por tanto, las empresas deberían diseñar programas que ofrezcan opciones a estos consumidores y les alejen de las que les perjudican'4. La comunicación de todas las opciones de productos ecológicos que existen, además de los productos habituales, permitirá a los buscadores de valor elegir la mejor opción.

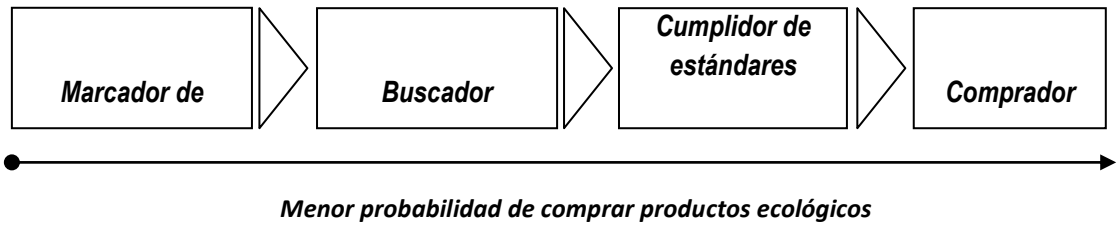
Sin embargo, los buscadores de valor también son consumidores conservadores y prácticos; buscan durabilidad, funcionalidad y valor en los productos que adquieren. Para captar a este segmento, las empresas ecológicas deben enfatizar en el hecho de que sus productos proporcionan un mayor valor a la vez que causan un menor impacto ambiental. Por tanto, la comunicación de marketing debería girar alrededor del concepto de la eco-eficiencia.

Mientras que los buscadores de valor son prácticos, los cumplidores de estándares son más conservadores. No compran un producto que no se haya convertido en un estándar en el sector. El principal motivo de compra es la popularidad del producto. Para tener éxito en este segmento, el producto ecológico debe llegar a la masa crítica para que se considere estándar. Hace falta un catalizador: por ejemplo, el auge de los edificios ecológicos ha sido debido, en gran parte, al desarrollo de estándares de construcción ecológica. l pionero en esto fue el Gobierno del Reino Unido, seguido por el de Estados Unidos. Cada vez son más los países, como Australia e India, que están desarrollando este tipo de normas. Estas tendencias están llevando los edificios ecológicos a los mercados de masas[15].

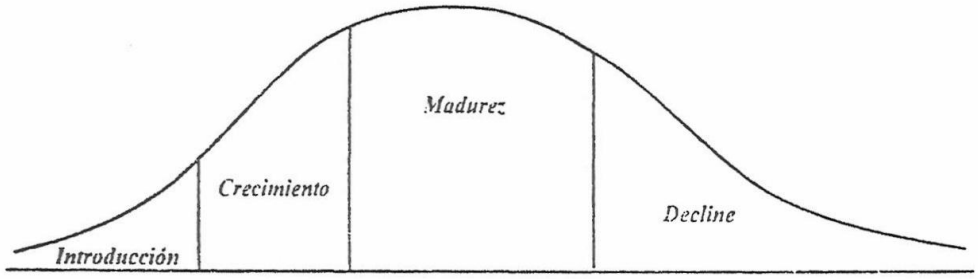
Los compradores prudentes, que conforman el cuarto segmento, son clientes tan escépticos que evitan los productos ecológicos aunque éstos ya estén aceptados. El coste de conversión de este tipo de clientes es demasiado alto.

Para que un producto siga su ciclo de vida es necesario que pase por la cadena de influencia de los segmentos de mercado (véase el cuadro 9.4). En la fase introductoria, las empresas han de utilizar la ecología como un factor clave de diferenciación. Sin embargo, deben hacer uso del boca a boca para suscitar interés por sus productos y generar un efecto de bola de nieve que les permita alcanzar la fase de crecimiento. Según *Crossing the Chasm*, de Geoffrey Moore, existe una brecha en el mercado que separa un mercado incipiente de uno consolidado[16]. Los productos ecológicos han de cruzar la brecha y hacerse populares. Una vez que un producto alcanza la fase de madurez, la competencia se intensifica y las empresas deben empezar a buscar formas de diferenciarse distintas de la ecología (véase el cuadro 9.5).

Cuadro 9.4 Cadena de influencia de los segmentos de mercado



Cuadro 9.5 El ciclo de vida de la conciencia ecológica y la compra de productos ecológicos



Promover eco-ventajas	*Promover la eco-eficiencia*	*Promover la eco-eficiencia*
Utilizar la ecología como principal factor de diferenciación	*Comenzar a alcanzar popularidad dirigiéndose a los buscadores de valor*	*A medida que surgen más competidores, aumentar la diferenciación en otras áreas*
Buscar la promoción de los marcadores de tendencias del boca a boca para llegar a la fase de crecimiento	*Utilizar las economías de escala para aumentar la asequibilidad*	

4. Resumen: innovación ecológica para la sostenibilidad

En este capítulo hemos subrayado la importancia que reviste para las empresas con valores comprometerse con el medio ambiente. Entre los beneficios encontramos la reducción de costes, mejora de la reputación y mayor motivación de los empleados. Empresas como DuPont contribuyen al movimiento verde desempeñando el papel del innovador. Otras, corno Wal-Mart, lo hacen desde el rol del inversor. Y Timberland actúa corno propagador. Tras examinar las características de estos roles, llegamos a la conclusión de que la colaboración de los tres beneficia al mercado ecológico. Por último, las empresas han de distinguir entre los cuatro segmentos en que se divide el mercado ecológico -los marcadores de tendencias, los buscadores de valor, los cumplidores de estándares y los compradores prudentes- y diferenciar sus comportamientos y disposición hacia los productos ecológicos. Las empresas que promueven la sostenibilidad medioambiental están practicando el Marketing 3.0.

10. UNIFICANDO CONCEPTOS

1. Los diez mandamientos del Marketing 3.0

Existen tres etapas en la relación entre el marketing y los valores. En la primera, están polarizados. Muchos empresarios creen que el marketing no requiere la adopción de una serie de valores altruistas', pero esa creencia hace aún más difícil vivir de acuerdo con estos valores. A continuación, surge la segunda fase, a la que denominamos equilibrio. Las empresas hacen marketing de la forma habitual, y donan parte de sus beneficios a causas sociales. Y. finalmente, está la integración. En esta última fase, la empresa pone en práctica una serie de valores, que son los que proporcionan a la compañía su personalidad y propósito. Cualquier separación entre marketing y valores resulta inaceptable.

Una vez que observarnos más profundamente las raíces del marketing y las comprendernos mejor, descubrimos 10 mandamientos que, incuestionablemente, integran marketing y valores. Para cada uno de ellos mencionaremos empresas que los han aplicado a su estrategia de marketing. Algunas de ellas lo hacen contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (0DM) de Naciones Unidas, los ocho objetivos mensurables y con un límite temporal acordados por 189 líderes mundiales en septiembre de 2000 en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas[1].

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio son los siguientes:

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.

2. Lograr la enseñanza primaria universal.

3. Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer.

4. Reducir la mortalidad de los niños.

5. Mejorar la salud materna.

6. Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades.

7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.

8. Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

Los ODM se establecieron corno una iniciativa entre Gobiernos. Sin embargo, las empresas están comenzando a descubrir su parte económica. Unilever, Procter & Gamble, Holcim, Philips, Vodafone, S.C. Johnson, BP, ConocoPhilips y Rabobank, por nombrar algunas, son ejemplos de grandes empresas que están obteniendo beneficios al incorporar los objetivos en su actividad en los países en desarrollo. Estas empresas realizan una contribución al mundo, marcando una diferencia que redunda en un beneficio monetario y no monetario. Algunos de los casos descritos en este capítulo han sido sacados de Business for Development: Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals, con el fin de mostrar la conexión entre el Marketing 3.0 y las iniciativas de las empresas por alcanzar los ODM[2].

1er. mandamiento: ama a tus clientes y respeta a tus competidores

En el mundo de los negocios, amar a los clientes significa ganarse su fidelidad aportándoles gran valor y llegando a lo más profundo de sus emociones y su alma. Recordemos las palabras de Donald Calne: «La diferencia fundamental entre la emoción y la razón es que la emoción genera acción, mientras que la razón genera conclusiones»[3]. La decisión de comprar productos de una marca y ser fiel a ella está profundamente ligada a las emociones.

Campbell Soup Company, por ejemplo, cambió el color de sus envases al rosa durante el mes de concienciación sobre el cáncer de mama, y consiguió aumentar la demanda significativamente[4]. Dado que las consumidoras de sopa clásicas son mujeres y el cáncer de mama es un tema con el que muchas mujeres se sienten muy identificadas emocionalmente, las ventas de este

producto a mujeres se incrementaron. Este ejemplo muestra que cuando se enfatiza la emoción por encima de la razón los resultados son favorables.

Al mismo tiempo, debes respetar a tus competidores. Éstos son los que permiten que el mercado aumente, porque sin ellos las industrias crecen más lentamente. Haciendo un seguimiento de nuestros competidores podemos conocer nuestras fortalezas y debilidades, así como las suyas; algo que puede resultar muy útil para nuestra empresa.

Podemos hacer que el mercado crezca creando competencia de dos formas: mediante la transferencia de tecnología vertical u horizontal. Consideremos el caso de Unilever en Vietnam, por ejemplo[5]. Unilever proporciona formación en las mejores prácticas a todos los proveedores locales. Así, éstos aprenden cuáles son los estándares de calidad y la tecnología que necesitan para alcanzarlos. Unilever también les proporciona apoyo financiero, De esta forma, la empresa se asegura el bajo coste de sus proveedores locales y gestiona la calidad al mismo tiempo. Existe la posibilidad de que los proveedores de Unilever trabajen para la competencia. Curiosamente, la empresa permite que esto suceda, porque contribuye al desarrollo del mercado en general.

Por otra parte, la transferencia horizontal de tecnología es aún más difícil de comprender. No hay muchas empresas dispuestas a transferir su tecnología directamente a los competidores. Pero puede que sí lo hagan cuando se sienten incapaces de crear mercado ellas solas[6]. Quieren compartir los riesgos. Necesitan alianzas para lograr economías de escala. Un ejemplo destacado es la cooperación entre siete empresas farmacéuticas (Boehringer Ingelheim, Bristol-Myers Squibb, GlaxoSmithKline, Merck, Roche, Abbot y Gilead), que redujeron conjuntamente el precio del tratamiento del VIH/SIDA en los países en vías de desarrollo para cumplir los ODM[7].

Otro ejemplo fue el de la colaboración entre diversas empresas de telecomunicaciones del Reino Unido (Motorola, Carphone Ware-house, O2, Orange, Vodafone, T-Mobile, Tesco, Virgin Mobile y Fresh), el artista Bono y el activista Bobby Shriver para introducir un nuevo teléfono móvil RED, diseñado

para combatir el SIDA en África. Su lanzamiento permitió recaudar decenas de millones de libras para el tratamiento y la prevención de esta enfermedad[8].

Trata a tus clientes con amor y a tus competidores con respeto.

2° mandamiento: sensibilízate ante el cambio muéstrate dispuesto a la transformación

El panorama de los negocios está en constante cambio. Los competidores crecen en número e inteligencia, y lo mismo ocurre con los clientes. Si no eres sensible a este hecho y eres incapaz de prever los cambios, tu empresa se quedará obsoleta y puede incluso que llegue a desaparecer.

Antes del lanzamiento del Prius, Toyota nunca había sido considerado un innovador de ruptura que basara su estrategia en productos totalmente innovadores9. Más bien se pensaba que su proceso de innovación era continuo y que tomaba decisiones lentas pero seguras. Sin embargo, la empresa percibió las tendencias del mercado, y se dio cuenta de que debía introducir un coche híbrido pronto, antes de quedarse obsoleta. Al crear el Prius, rompió con muchos de los estrictos sistemas de gestión japoneses y desarrolló el producto rápidamente.

Tampoco Wal-Mart, la gigantesca cadena de almacenes, ha podido evitar la transformación[10]. El mayor minorista del mundo recibió innumerables críticas y fue atacado por sus prácticas laborales, ambientales y de cadena de suministro. Pero, en los últimos años, la empresa se ha convertido en un gigante ecológico. Por fin se ha dado cuenta de que la estrategia de bajo coste que le permitió erigir- se en líder del mercado podría no funcionarle en el futuro, a medida que el comportamiento de los consumidores va cambiando.

Cuando los tiempos cambian, cambia con ellos.

3er mandamiento: cuida tu nombre y sé claro respecto a quién eres

En marketing, la reputación de la marca lo es todo. Si dos productos tienen la misma calidad, la gente tiende a comprar aquél cuya reputación es mejor. Las empresas deben posicionar y diferenciar claramente el nombre de su marca ante su mercado objetivo.

The Body Shop es uno de los principales ejemplos a nivel mundial de negocio con valores. La empresa británica es conocida por su práctica de comprar ingredientes naturales de comunidades desfavorecidas de todo el mundo, probablemente la mejor forma de conseguir recursos y erradicar la pobreza a un tiempo.

Otra práctica conocida de esta empresa es su oposición a la experimentación con animales. La progresista empresa ha prohibido las pruebas de sus productos en animales mucho antes de que se apruebe ninguna legislación a este respecto en Estados Unidos. Estas prácticas tan poco comunes no son eficientes ni parecen lógicas desde el punto de vista de los negocios, eso está claro. Sin embargo, han ayudado a que The Body Shop se convierta en el minorista de mayor éxito del Reino Unido, al crear un nicho de mercado para los productos naturales.

Como resultado, L'Oreal, la mayor empresa cosmética del mundo, adquirió la compañía en una negociación extraordinaria que generó una plusvalía del 34,2%. El reto para The Body Shop es proteger su nombre de cara al exterior mientras que internamente trata de influir sobre L'Oreal -empresa que ha sido criticada por probar determinados ingredientes en animales- para afianzar sus valores de negocio.

Deja claros tus valores y no renuncies a ellos.

4º mandamiento: los clientes son diferentes; dirígete primero a aquellos a los que más puedas beneficiar

Éste es el principio de la segmentación. No tienes que dirigirte a todo el mundo, sino a quienes estén más dispuestos a comprar y beneficiarse de la compra y la relación contigo.

La mayoría de mercados están compuestos por cuatro niveles[11]:

1. Un segmento global que desea productos y características globales, y está dispuesto a pagar más por ellos.

2. Un segmento «glocal» que demanda productos de calidad global pero con características locales a precios relativamente menores.

3. Un segmento local que quiere productos con características locales a precios locales.

4. El segmento situado en la base de la pirámide, que sólo se puede permitir comprar los productos más baratos que existan.

El segmento de la base de la pirámide es el más propicio para que las empresas locales desafíen a sus rivales multinacionales en los países en desarrollo. También es el segmento más apropiado para el Marketing 3.0.

Holcim atiende la necesidad de los más pobres de conseguir una vivienda asequible en Sri Lanka. La empresa colabora con una institución de microfinanciación para construir casas-tienda: casas diseñadas para albergar a la vez un pequeño negocio. Holcim considera que estos consumidores de renta baja serán el mercado del futuro a medida que vayan ascendiendo por la pirámide económica. Por otra parte, este proyecto produce una transformación en la comunidad al proporcionar mejores viviendas y dar acceso a los más desfavorecidos a una fuente de ingresos. Por este motivo, contribuye a alcanzar los puntos 1, 2, 3, 7 y 8 de los ODM[12].

Concéntrate en las personas a las que más puedas beneficiar

5° mandamiento: ofrece siempre un buen envase a un precio justo

No deberíamos vender nada de mala calidad a un alto precio. El verdadero marketing es un marketing justo, donde el precio es acorde con el producto. Nuestros clientes nos abandonarán si les damos un producto de baja calidad enmascarado como un producto bueno.

Unilever intenta bajar el precio de la sal yodada para sustituir la sal sin yodo que se utiliza en Ghana.

La empresa utiliza su capacidad mundial para mejorar la salud de la comunidad local. Gracias a su experiencia en la comercialización de productos de consumo, Unilever ha introducido los envases individuales para ofrecer productos asequibles. La empresa aplica su conocimiento sobre la cadena de suministro para reducir los costes de distribución. Este proyecto aborda específicamente los puntos 1, 2 y 5 de los ODM[13].

Otro ejemplo es la iniciativa de Procter & Gamble de ofrecer agua potable. Al igual que Unilever, la empresa cuenta con experiencia en la comercialización con envases pequeños. Gracias a su tecnología de tratamiento de aguas registrada, la empresa lleva el agua potable a todo el mundo. Lo que resulta interesante es que esta tecnología se presenta en forma de dosis individuales para permitir que sea asequible. Los consumidores locales pueden utilizar el contenido de un envase para limpiar 10 litros de agua. Con esta iniciativa, la empresa está contribuyendo a alcanzar los puntos 5, 6 y 10 de los ODM[14].

Fija precios justos que reflejen tu calidad.

6° mandamiento: muéstrate siempre localizable y lleva la buena nueva

No hagas que a tus clientes les resulte difícil encontrarte. En la economía del conocimiento global de hoy en día, el acceso a la información e Internet es imprescindible. Pero la brecha digital —las diferencias socioculturales entre aquellas personas que tienen acceso a la tecnología digital e Internet y las que

no— sigue siendo un problema en todo el mundo. Las empresas que sean capaces de salvar esta brecha incrementarán su base de clientes.

Esto es lo que intenta hacer Hewlett-Packard desde 2005, al colaborar con socios de diferentes sectores para llevar la tecnología de la información a los países en desarrollo[15]. En su búsqueda de crecimiento, la empresa se dirige a las comunidades de renta baja, que considera su mercado futuro. En el proceso de creación de mercado, poco a poco va superando la brecha digital y ofreciendo a los más pobres acceso a la tecnología. Estos consumidores son la esperanza de las empresas de los mercados maduros que buscan crecimiento.

Permite que tus futuros clientes puedan encontrarte fácilmente.

7° mandamiento: consigue clientes, consérvalos y haz que crezcan

Una vez que hayas conseguido clientes, mantén una buena relación con ellos. Intenta conocerlos personalmente, uno por uno, para crearte una imagen completa de sus necesidades, sus deseos, sus preferencias y su comportamiento. A continuación, haz que crezca su participación en tu negocio. Estos son los fundamentos de la gestión de las relaciones con los clientes (CRM). Se trata de atraer al tipo adecuado de clientes, que seguirán comprando tus productos porque están profundamente satisfechos a nivel racional y emocional. Además, puedes conseguir que se conviertan en tus mejores defensores mediante el boca a boca.

PetSmart Charities ha salvado la vida de millones de animales de compañía sin hogar gracias a sus centros de adopción[16]. El programa lleva a los visitantes a los centros y favorece de esta forma la venta de productos PetSmart. A la vez que ayuda a los animales, capta nuevos clientes y les vende otros productos. La empresa demuestra que se preocupa por los animales, lo que toca la fibra sensible de los consumidores y los fideliza.

Considera que tus clientes son clientes para toda la vida.

8° mandamiento: sea cual sea tu negocio, es una empresa de servicios

Las empresas de servicios no se reducen a los hoteles o restaurantes. Sea cual sea tu negocio, has de tener un espíritu de servicio al cliente. El servicio debe convertirse en una vocación y no en una obligación. Atiende a tus clientes con sinceridad y una total empatía, y ellos se llevarán con seguridad un recuerdo positivo de la experiencia. Las empresas deberían entender que sus valores corporativos, que se expresan a través de sus productos y servicios, deben tener un impacto positivo en la vida de las personas.

Whole Foods considera que su negocio es un servicio a los consumidores y la sociedad. Por eso la empresa intenta transformar el estilo de vida de los consumidores en un estilo más saludable. Al mismo tiempo practica el servicio a sus empleados al permitirles votar en las decisiones estratégicas de la empresa.

Todas las empresas son de servicios, porque todos los productos prestan un servicio.

9º mandamiento: perfecciona continuamente tu proceso de negocio en términos de calidad, coste y entrega

La tarea de los expertos en marketing ha sido siempre mejorar la calidad, el coste y la entrega de sus procesos de negocio. Cumple siempre todas las promesas que hayas realizado a tus clientes, proveedores y socios de canal. Nunca intentes engañarles ni seas deshonesto en cuanto a la calidad, la cantidad, el tiempo de entrega o el precio de tus productos o servicios.

S. C. Johnson es conocida por realizar negocios con proveedores locales. Trabaja con agricultores locales para mejorar la productividad y la entrega de productos. Para asegurarse un suministro sostenible de pelitre, por ejemplo, la empresa contrata a agricultores de Kenia. En colaboración con la organización KickStart y el Consejo de Pelitre de Kenia, la empresa ayuda a los agricultores con la irrigación. Los agricultores alcanzan una mayor productividad gracias a

las nuevas bombas de riego, de forma que pueden ofrecer un mejor suministro a S. C. Johnson. Además, los agricultores consiguen ingresos adicionales porque las bombas les permiten plantar otros cultivos. A la vez que mejora su cadena de suministro, la empresa contribuye a los puntos 1, 2 y 6 de los ODM de forma directa e indirecta[17].

Mejora tus procesos de negocio todos los días en todos los sentidos.

10º mandamiento: recaba información relevante, pero utiliza tu sensatez para tomar la decisión final

Este principio nos advierte de que debemos aprender continuamente. Los conocimientos y las experiencias que hayas acumulado serán las que determinen tu decisión final. Ayudado por su madurez de espíritu y su inteligencia emocional, el experto en marketing podrá tomar decisiones con rapidez gracias a su sensatez inherente.

En el libro The Triple Bottom Line de Andrew Savitz y Karl Weber, una interesante historia sobre Hershey Foods ilustra este aspecto muy bien18. En 2001, los miembros del consejo de Hershey Trust se plantearon vender su participación en Hershey Foods ante el surgimiento de u poderoso competidor en el mercado y el previsible aumento del precio del cacao en el futuro. Desde el punto de vista financiero, esto reduciría el valor del fondo fiduciario que poseía el consejo. En aras de obtener el mayor valor para los accionistas, el consejo de fideicomisarios vendió toda su participación a Wrigley.

Para sorpresa del consejo, un grupo de empleados furiosos se opuso a la adquisición. Éstos se congregaron en Chocolatetown Square para protestar por la venta. Finalmente el consejo se dio cuenta de que se había equivocado al tomar la decisión. Desde el punto de vista financiero, la decisión tenía lógica. Sin embargo, no era sensata, porque no tenía en cuenta su impacto social, en particular en lo referente a los empleados.

Los directivos sensatos tienen en cuenta algo más que el impacto financiero de una decisión.

2. Marketing 3,0: ¡es hora de hacer un cambio!

¿Es posible que una empresa de prioridad a las personas y, a la vez, sea rentable? La respuesta que ofrece este libro es sí. El comportamiento y los olores de una empresa están cada vez más expuestos al examen del público. El auge de las redes sociales hace posible que las personas hablen sobre las empresas, los productos, y las marcas existentes en términos de sus resultados funcionales y sociales. La nueva generación de consumidores está mucho más al tanto de los problemas y las cuestiones sociales. Las empresas deben reinventarse e sí mismas, dejar atrás con la mayor rapidez posible la zona de confort que proporcionaban el Marketing 1.0 y 2.0, y adentrarse en el nuevo universo del Marketing 3.0.