

¿QuestionMarks? 2023

03

Nuevos interrogantes,
nuevas culturas & nuevas marcas.

wequestionmarks.com

Updating
Success:
Rediseñar
el Éxito,
Responder
al Presente.

Nadie

CLUB MATADOR

MADRID
DESIGN
FESTIVAL
23

Question Marks, la tribuna creada por Nadie, celebró este año su tercera edición, volviendo a reunir, en formato de tertulia contemporánea, a los creadores y gestores de algunas de las marcas más relevantes de nuestro país, por dimensión e influencia cultural. Un encuentro que fue moderado por Quico Vidal, Humberto Matas y Antonella Broglia. El foro trazó un análisis de la actual redefinición del éxito empresarial, desplazada por los grandes retos –crisis, personas, sostenibilidad, ciudad, tecnología– a los que las marcas deben responder, no solo como entidades económicas, sino como actores socioculturales implicados y relevantes. Las aportaciones de los asistentes mostraron el peso de esta responsabilidad, que implica dar respuesta a las demandas de una sociedad de consumo madura, más consciente del impacto de la actividad económica y del carácter constructivo de las decisiones individuales, que devienen irremediabilmente colectivas. Una nueva idea de éxito construida sobre las bases de una sociedad civil de consumo responsable, consciente e informada.

¿Question Marks? 2023



De marca a institución. Un nuevo paradigma de éxito para marcas y compañías.

Por **Quico Vidal**

Founder & Director. Nadie

Más que actores socioeconómicos, las marcas son hoy las grandes instituciones socioculturales del siglo XXI, estandartes de mucho más que sus productos y servicios: de nuevos valores, compromisos, expectativas, hábitos y vínculos.

Si estas aspiraciones se depositaban en otro tiempo en instituciones políticas y sociales, su foco se ha visto desplazado hacia las marcas, obligadas hoy a integrar nuevos imperativos y exigencias. Mantener una relación beneficiosa con su sociedad, con sus clientes, exige hoy una simetría de valores, compromisos y sensibilidades con sus compañías que hasta ahora era importante, pero no parecía comprometer tanto el núcleo del negocio y su cuenta de resultados. Variables más allá de lo racional o funcional, altamente

emocionales, que hasta ahora podrían parecer lejanas, hoy son de radical influencia en los resultados empresariales, no solo en los de sus marcas. Con ellas la concepción de éxito empresarial se hace multidimensional, integrando lo económico, lo social, lo ético y lo cultural. Así, las marcas y sus compañías se ven enfrentadas hoy a la misma complejidad y volatilidad que afecta a las personas: un marco que exige argumentos de marca y conceptualizaciones estratégicas más ricas y profundas.

El éxito, plural.

La determinación del éxito, como tantos otros aspectos que incumben a las marcas, es hoy más que nunca una elaboración colectiva que refleja nuevas demandas sociales. No sólo de consumo, sino de cultura, de pertenencia, de profesión e incluso de ideología. Generadas por los retos a los que se enfrentan nuestras sociedades y sus ciudadanos, que son también los consumidores: la sensación de volatilidad instaurada por la pandemia, la guerra, el reto climático, la polarización y el descontento social, la pérdida

de poder adquisitivo, el efecto de las crisis migratorias... Desafíos a los que se suman grandes debates ya instalados entre nosotros como la redefinición de la identidad personal, el género, la raza, la demografía, el pasado colonial o el animalismo. Vectores con gran efecto transformador ya en la realidad actual de las marcas, las empresas y la economía, como demuestran la influencia de la sostenibilidad en la automoción, la moda o el turismo; de la inclusividad en la cosmética o la gestión de talento; de la salud pública en la alimentación; del poder adquisitivo en la energía o la banca...

¿Marca o compañía?

Y es que toda decisión es hoy a la vez ideológica y emocional: consumir es votar; dedicar el tiempo y atención propios es votar; trabajar para una empresa concreta es votar...

La línea que separaba compañía y marca, interior y exterior, consumidores y trabajadores, se ha desdibujado radicalmente.

Obligando a las compañías a hacer realidad los valores de los que hablan sus marcas, y a integrar en sus compañías los principios que proyectan fuera. Convirtiendo a la marca en un dispositivo transversal mucho más sofisticado, que debe a la vez generar valor, analizar y atraer consumidores, retener talento y fuerza de trabajo y guiar estrategias corporativas. Algo cada vez más difícil, especialmente frente a las nuevas generaciones.

El presente es el nuevo futuro

La nueva cultura social pone el acento en el ahora. La proyección de un futuro mejor, ideal y distante, que prometían en otro tiempo las marcas tradicionales resulta hoy irrelevante. El éxito de una marca, tanto como el de la compañía a la que representa, exige hoy responder al presente. No sólo a través de la expresión de promesas, sino de constantes demostraciones de integridad y tangibilidad. Un nuevo liderazgo que exige mucho, pero que genera protagonismo social, prestigio, vinculación, sentimiento de comunidad,

de pertenencia y preferencia: factores claramente ligados al crecimiento empresarial sólido y sostenible hoy.

La incertidumbre o la volatilidad del entorno ya no justifican el inmovilismo de marcas y compañías: no sirven como valor refugio. El nuevo éxito depende de la capacidad de reconocer y responder de forma sensible al zeitgeist, de la capacidad de leer la realidad personal y social, empatizar con ella, integrar su cultura, definir y asumir un papel protagonista y proponer respuestas relevantes a sus interrogantes. Que son muchos, es cierto: tantos como las respuestas posibles.

Marcas e instituciones ante los espejos.

“Yo creo que hay un cambio fundamental en el papel del consumidor. Creo que eso es un cambio real que se puede hacer hoy. Creo que si todas las personas que votan a un partido político tuviesen una – solo una – decisión responsable de consumo, sobre una marca cuyo valor aprecias, o desprecias; si la gente tuviese en cuenta que cada vez que estás dando dinero estás generando cambios en el mundo; creo que se podría partir solo con esto”.

“C. Tangana en diálogo con Ernesto Castro”. CTXT, 06/12/2017

Por **Lluís Alexandre Casanovas**

El foro Question Marks, comisariado por la consultoría Nadie como parte de la programación del Madrid Design Festival 2023, centró su tercera edición en los nuevos modos en los que las marcas conciben la noción de éxito. Este evento, que empezó su recorrido justo antes de la crisis sanitaria, social y económica provocada por la expansión del coronavirus en 2019, se caracteriza por un original formato. Profesionales implicados en nuevas culturas del diseño de marca e iniciativas socioculturales pioneras conversan en un ambiente distendido sobre las convergencias y divergencias de sus respectivos proyectos. El evento aúna el análisis crítico con diversas

propuestas e intuiciones, mezclando experiencias de muy distinta escala y calado. Uno de los aspectos que hace de Question Marks un foro singular es el lugar de encuentro: el salón de espejos del Club Matador, en un antiguo palacete del siglo XIX en la calle Jorge Juan. Los participantes se distribuyen en una organización espacial que se aleja de la jerarquía de los congresos y las conferencias, así como de la formalidad de las mesas de reuniones donde se discuten patrocinios o colaboraciones interesadas. Así pues, Question Marks se presenta como un encuentro entre profesionales que raramente coinciden en sus quehaceres diarios, a pesar de compartir retos e incluso estrategias.

Rediseñar el éxito.

Quico Vidal, en representación del equipo de Nadie, se encargó de presentar el programa conceptual de esta edición, titulado “Updating Success: rediseñar el éxito, responder al presente”.

La permeabilidad del capitalismo en todos los estratos de la vida cotidiana ha llevado a las marcas a ocupar posiciones de responsabilidad política que anteriormente se asociaban a grandes instituciones económicas o socioculturales. Lejos de dar carta blanca a las empresas, las diferentes crisis de representatividad que la sociedad occidental ha sufrido en los últimos años han llevado a las marcas al nivel de escrutinio público más alto de toda su historia. En la actualidad, los consumidores les exigen que se alineen con su ideario y estilo de vida, que compartan su ética, su conciencia ecológica y su responsabilidad en la justicia social.

Para iniciar la conversación, el experto en innovación Humberto Matas y Antonella Broglio, experta en innovación social, fijaron el ámbito de discusión de la jornada: la necesidad de que las marcas cambien la escala de valores que actualmente riga su noción de éxito. Cada uno recomendó, sin embargo, estrategias de partida diferentes.

Por un lado, Broglio abogó por usar parámetros parecidos a los que emplean los emprendedores sociales, tales como marcadores que miden la mejora de condiciones de vida de los ciudadanos. Para Matas, es imprescindible que la redefinición de la idea de éxito, más allá del crecimiento económico, sea uno de los cimientos de las marcas, y que los parámetros relacionados con el cambio social figuren en los estatutos de las compañías.



“¿Qué sentido tiene para una marca hablar de éxito dentro del nuevo marco planetario que dicta la emergencia climática y la crisis financiera global?”

¿Cómo hablar de impacto ante el horizonte de extinción de especies (incluida la humana) que la ciencia prevé?”.

Isabelle Le Galo

Directora General Adjunta de la Fundación Daniel y Nina Carasso

Éxito y extinción.

Siguiendo a estas intervenciones introductorias, algunos participantes analizaron qué supone el éxito dentro de un estado de urgencia que ya no es excepcional. En su intervención, Isabelle Le Galo, Directora General Adjunta de la Fundación Daniel y Nina Carasso, instó a situar la cuestión del éxito empresarial dentro de los parámetros de la actual crisis ambiental. ¿Qué sentido tiene para una marca hablar de éxito dentro del nuevo marco planetario que

dicta la emergencia climática y la crisis financiera global? ¿Cómo hablar de impacto ante el horizonte de extinción de especies (incluida la humana) que la ciencia prevé? Por otro lado, Le Galo también se preguntaba cómo actuar más allá de la ansiedad que este horizonte apocalíptico nos inflige. Es decir, ¿cómo podemos crear las condiciones para tomar decisiones ponderadas, motivadas por factores de análisis que trasciendan la urgencia?





Un consumidor más exigente.

En su intervención, el CMO del BBVA, Jaime Bisbal, recurrió a estudios realizados por esta entidad bancaria durante la última década para radiografiar las particularidades del contexto social actual, dirimiendo las oportunidades y las dificultades que las marcas encuentran. Para Bisbal, lo que caracteriza el momento actual es el comportamiento altamente polarizado del consumidor. A la vez que las generaciones actuales ostentan menos poder adquisitivo que las anteriores, por ejemplo, tienen un índice de consumo más alto. A la vez que los nuevos profesionales quieren trabajos que les motiven, pretenden dedicar más tiempo al ocio que al trabajo. En definitiva, resumía Bisbal, el nuevo consumidor es mucho más sofisticado y crítico en sus elecciones que lo que fue en generaciones anteriores. Por esta razón, ha empezado a exigir una serie de compromisos éticos a las marcas con el fin de alinear sus patrones de consumo con su estilo de vida y creencias. De manera parecida, Anabel Vázquez, Fundadora de Laconicum, apunta a una diversificación de los modelos psicológicos de los consumidores que dificulta a las marcas la previsión y generalización empleadas históricamente.

La confluencia de distintos registros en un mismo individuo, indica Anabel Vázquez, ha llevado a una progresiva sofisticación de las identidades, provocando la obsolescencia de las categorizaciones de los análisis demográficos. Mientras la interseccionalidad complica las identidades clásicas, el comportamiento de los individuos responde cada vez más a emociones primarias como el amor, el cariño, el cuidado o el miedo.

Por su lado, Javier San Román, Editor, enmarcó los desafíos de las relaciones marca-cliente en las distintas crisis de representación política que se suceden desde 2008. Los consumidores, explicó, buscan aliados en sus distintas luchas contra la degradación del medioambiente o la injusticia social, lo que otorga a las marcas la posibilidad de un nuevo rol en las sociedades contemporáneas. Si San Román habló del desgaste de las instituciones políticas, Borja Martiarena, Director de Márketing de Ecovidrio, insistió en la necesidad de políticas públicas que incentiven y regulen un cambio de hábito en los consumidores en términos de consumo y desechos.

“El nuevo consumidor es mucho más sofisticado y crítico en sus elecciones que lo que fue en generaciones anteriores. Por esta razón, este ha empezado a exigir una serie de compromisos éticos a las marcas con el fin de alinear sus patrones de consumo con su estilo de vida y creencias”.

Jaime Bisbal

CMO. BBVA

•

Cambiar las lógicas de consumo.

Muchos participantes indicaron la importancia de revocar una de las características clave del capitalismo clásico: la producción anónima. Hoy en día, el consumidor exige la trazabilidad de sus productos desde su venta a su transporte, a su manufactura, a los orígenes de los materiales. En definitiva, quiere conocer a los actores que participan en la ideación, producción y comercialización de cada una de las piezas que posee. Una de las principales tareas de las marcas ante la actual situación de crisis es repensar las lógicas de consumo más allá de la acumulación compulsiva y la generación continua de residuos, apuntó la

Vicepresidenta Corporativa de la marca TOUS, Rosa Tous. Desde hace tiempo, la compañía apuesta por la restauración y limpieza de piezas de joyería a través de diversos servicios, como una asesoría postventa y la formación de profesionales especializados en restauración y reparación a través de la Escuela TOUS de Joyería. Por su lado, Ana Carrasco, Fundadora y Directora Creativa de Malababa, y Paula Ampuero, Sustainability Manager de Zara.com, insistieron en la necesidad de cierta pedagogía que permita al consumidor apreciar los cambios en procesos extremadamente complejos, así como los tiempos que estos exigen.



“El consumidor quiere ahora conocer a los actores que participan en la ideación, producción y comercialización de cada una de las piezas que posee”.

Ana Carrasco

Fundadora y Directora
Creativa de Malababa



La renovada importancia de la cultura.

Lucía Casani, Directora del centro sociocultural La Casa Encendida en Lavapiés, alertó del progresivo abandono de la cultura en la vida pública. Para Casani, es fundamental incorporar mecanismos de crítica y reflexión en la toma de decisiones que se refieren a los desafíos actuales. También desde la esfera cultural, Alejandra Queizán Angell, del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, argumentó que la confluencia actual de distintas crisis exige un “capitalismo humanista” en el que la empresa privada aporte ideas y recursos que garanticen la pervivencia del estado de bienestar. Existe ya un consenso en torno a

la necesidad de que las marcas fijen objetivos sociales, económicos y medioambientales que vayan más allá de sus propios beneficios corporativos, indicó Gema Bonilla, Marketing Manager de Formica. Pero para Christian Seel, Director de Marketing de Pernod Ricard, es importante acotar las posibilidades de impacto social y ambiental de una marca a su ámbito de actuación real, evitando la grandilocuencia y el heroísmo. Según Seel, “las marcas tienen que adaptar su voluntad de contribuir a ‘cambiar el mundo’ a las particularidades y posibilidades de aquello que producen”.

“Las marcas tienen que adaptar su voluntad de contribuir a ‘cambiar el mundo’ a las particularidades y posibilidades de aquello que producen”.

Christian Seel

Marketing Director. Pernod Ricard

.

Resignificar el lenguaje.

Varios de los ponentes incidieron en la importancia de repensar tanto el lenguaje como los métodos a través de los cuales las marcas comunican mensajes ligados a la sostenibilidad y a la protección medioambiental. Muchos participantes alertaron sobre la degradación de los canales de información entre marcas y consumidores como consecuencia del abuso de lugares comunes. En este sentido, uno de los términos que se señaló específicamente fue el de “sostenibilidad”: según los expertos reunidos en el Salón de los Espejos, estrategias como el green washing –publicitar una empresa como respetuosa con el medio ambiente sin evidencias contrastables– o el green hushing– la omisión de explicaciones sobre el impacto medioambiental y el consumo de recursos por parte una empresa–han contribuido a la banalización progresiva de este término. Xavier Sala, Socio Fundador de The Green Wine Philosophy y creador de la iniciativa CoCo Sapiens, pidió el uso de

sistemas empíricos que permitan contrastar científicamente mensajes de alto impacto emocional, empleando mecanismos de medición preexistentes sobre contaminación, consumo de recursos hídricos, etc., y creando nuevos marcos de comparación que permitan medir el impacto material y social de los patrones de producción, logística y compra de determinados productos. Sala urgió, además, a encontrar fórmulas para traducir estas certificaciones a un lenguaje que resulte accesible a los consumidores individuales y a la opinión pública en general. Además, apuntó Clara Díez, Cofundadora de la marca de lácteos Formaje, es necesario dotar el término de un sentido cultural. De este modo, para que el vocabulario ligado a la ecología vuelva a tener significado dentro del contexto de las marcas, es importante iniciar un diálogo con los entornos productivos rurales, huyendo tanto del paternalismo de la ciudad hacia el campo como de la romantización de lo rural.



“Es necesario el uso de sistemas empíricos que permitan contrastar científicamente mensajes de alto impacto emocional, empleando sistemas de medición preexistentes sobre contaminación, consumo de recursos hídricos, etc”.

Xavier Sala

General Manager. The Green Wine Philosophy. Co-founder. CoCo Sapiens

Una ciudad más allá de las dicotomías.

La discusión sobre la ciudad como ámbito de actuación principal en el nuevo contexto al que se enfrentan las marcas centró parte de las discusiones de la sesión. Martha Thorne, Profesora Distinguida de la IE School of Architecture and Design, sugirió un futuro principalmente urbano, con una importancia creciente de las ciudades y de la densidad habitacional y de servicios. La complejidad de las nuevas urbes, según explicó Thorne, requiere romper algunos de los binarismos que han operado históricamente en su

construcción, como la división entre proyecto de arquitectura y proyecto inmobiliario, entre culturalmente relevante y sostenible, entre turista y residente. Es precisamente esta última distinción la que Juan Serra, director general de Only You Hotels, pide erradicar para concebir una ciudad más intensa y adaptada a las condiciones de vida contemporáneas. En línea con esta superación de dicotomías, desde su experiencia como asesor de la Alcaldía de la Ciudad de Málaga, Francisco Salvador explicó

que la ciudad contemporánea es un organismo en redefinición continua por parte de agentes tanto públicos como privados, tanto por comunidades como por iniciativas individuales. El desarrollo económico y la transformación social urbana no pueden ya concebirse desde fórmulas de poder municipal centralizado, sino desde un equilibrio de fuerzas que distribuye las decisiones entre agentes con diferentes recursos y capacidades.

Mientras el Estado era visto por Martiarena como un agente clave en el cambio de actitud del consumidor, Manuel Terroba, CEO de BMW, argumentó que éste debía asistir al sector privado ante los rápidos cambios provocados por los nuevos escenarios, con ayudas económicas y legislativas para que las empresas de vehículos puedan adaptarse a las nuevas demandas ecológicas y de consumo de recursos.



“La complejidad de las nuevas urbes requiere romper algunos de los binarismos que han operado históricamente en su construcción, como la división entre proyecto de arquitectura y proyecto inmobiliario, entre lo culturalmente relevante y lo materialmente sostenible, entre turista y residente”.

Martha Thorne

Profesora distinguida. IE School of Architecture and Design

La tecnología como ensamblaje social.

Muchos de los ponentes insistieron en la necesidad de entender el desarrollo tecnológico como detonante de nuevos ensamblajes sociales más allá de su componente de innovación material. Para Salvi Plaja, Chief Design and Sustainability Officer de Simon Holding, los desafíos causados por la aceleración del consumo tecnológico exigen una ética empresarial que fuerce a las diferentes marcas a trabajar

como sector cohesionado, y no sólo como competidores. En referencia a estos desafíos, Natalia Ruda, Global Head of Brand de Cabify, argumentó que las empresas no pueden concebir los esfuerzos que los consumidores les piden como la adaptación a una demanda, sino que es importante concebir estos nuevos requerimientos como una enmienda total a los parámetros sociales, culturales y medioambientales de las ofertas preexistentes.



“Los desafíos causados por la aceleración del consumo tecnológico exigen una ética empresarial que fuerce a las diferentes marcas a trabajar como sector cohesionado, y no sólo como competidores”.

Salvi Plaja

Chief Design and Sustainability Officer. Simon Holding

.

¿Qué hace una chica como tú en un sitio como este?

Para alguien que principalmente trabaja con instituciones culturales o académicas, asistir a un foro de estas características supuso encontrarse con un contexto totalmente nuevo. Ver a agentes que provienen del ámbito empresarial en diálogo con trabajadores del mundo cultural, quienes normalmente no comparten espacios donde puedan intercambiar sus ideas y estrategias, reveló para mí el potencial de estas intersecciones, y me ayudó a superar ciertos prejuicios sobre la utilidad de este tipo de diálogos. El evento reveló la situación de incertidumbre que ambos mundos atraviesan ante los rápidos cambios que sacuden la cultura y el consumo, con la transformación total de las figuras del espectador o visitante y la del consumidor. Las intervenciones de los distintos participantes en este evento sirvieron para generar un posible mapa de estrategias (a veces complementarias,

a veces opuestas) para que las marcas y las instituciones culturales sean actores pertinentes ante una realidad cada vez más uniforme. Ante la actual inestabilidad económica, social y ambiental, los distintos agentes que participaron en la conversación adoptaron actitudes propositivas y compartieron, en un clima de cooperación, nuevas rutas en las que, independientemente de la antigüedad, la relevancia, o la ambición de la marca, se reconocieron una serie de objetivos comunes e inaplazables. A pesar de la necesidad de entablar un diálogo sólido y compartir un plan de acción, considero aún importante distinguir entre el consumidor de mercado y la figura del ciudadano y su sustrato cultural: si estas dos figuras se transforman en la misma, no existirá la distancia crítica que hace de este tipo de foros un lugar para el avance hacia el bien común.

Lluís Alexandre Casanovas Blanco

PhD Candidate in Architectural History and Theory. Princeton University.

Helena Rubinstein Fellow, Whitney Museum for American Art, Independent Studies Program 2017-18

Asesor científico de Arquitectura, Diseño y Artes Decorativas del Museo Nacional Centro d Arte Reina Sofía.



UPGRADING SUCCESS:

¿Se puede reformular el éxito financiero?

Por **Humberto Matas**

Experto en Innovación.

Independent Senior Consultant en Nadie.

Comenzó operando en la capa más externa de las organizaciones. La que está más cerca de los clientes. Comunicar, persuadir, crear universos de valores que hicieran a los consumidores identificarse con ellas era su territorio natural. Más adelante desplazó su área de influencia hacia una capa más interna, las operaciones. A medida que las compañías se han ido haciendo más transparentes, una mirada de marca es necesaria para ámbitos que antes no la tenían. Call centers que se medían exclusivamente por parámetros de eficiencia, han visto como incorporar la idea de experiencia de marca mejora sus resultados. Procesos de fabricación que históricamente entraban en el terreno de las operaciones y la logística han incorporado criterios de marca a la hora de diseñar su cadena de valor para evitar riesgos reputacionales. O quizá el ejemplo más claro, la banca, que en su estrategia de migrar a los clientes hacia el autoservicio les ha invitado a conectarse con el corazón de sus sistemas tecnológicos, haciendo que incluso la

LA IDEA DE MARCA HA IDO EVOLUCIONANDO DESDE SUS INICIOS HASTA CASI CONSEGUIR UN SOLAPAMIENTO PERFECTO CON LOS LÍMITES DE LA PROPIA COMPAÑÍA.

selección de las herramientas de software más complejas esté atravesada por criterios referentes a la flexibilidad y versatilidad para crear experiencias de marca.

Un movimiento hacia el corazón de la empresa que deja pocos ámbitos fuera de la influencia de la perspectiva de marca. Entre esos pocos destaca especialmente uno: la Cuenta de Resultados. En la cuenta de resultados aún rige una lógica distinta. Y no por capricho.

¿Qué quiere decir mirar la Cuenta de Resultados con una perspectiva de marca? Que la asignación de recursos y la decisión sobre márgenes se haga atendiendo al impacto que esto va a tener sobre el ecosistema que sostiene y al que afecta la marca y no sólo a la retribución del capital.

Milton Friedman ya nos avisó en los 70 de que la única responsabilidad social de un negocio es maximizar el retorno de los accionistas. El aviso no es inocente puesto que abre la puerta

a consecuencias legales en caso de gestionar una compañía sin tener en cuenta este principio. Pero, ¿es esa la función de una marca? Y si como vemos, marca y compañía están cada vez más identificadas -esto no quiere decir que una compañía no pueda ser multimarca, sino que cada marca tiene que ser honesta con lo que su matriz es y representa- ¿podrá una marca cumplir los compromisos con sus clientes y su entorno sin traicionar a sus accionistas?

En esta encrucijada se encuentran muchos equipos directivos. Y la mayoría de las respuestas que encuentran apuntan en la misma dirección. Es necesario entrar en el mismo corazón de la organización, su forma legal y sus estatutos para replantearlos con una perspectiva de marca.

Esta es exactamente la propuesta del movimiento B Corp, encabezado por B Lab, al que ya se han unido más de 6000 empresas en 80 países. Lo que proponen es convertir la fórmula organizativa de una sociedad mercantil en un elemento de transformación, dando soporte legal y administrativo a una forma diferente de entender el papel de los

negocios en la sociedad. Quien invierte en una B Corp ya sabe que su compromiso no es exclusivamente con los accionistas (shareholders) sino con todo el ecosistema de grupos de interés (stakeholders).

También es interesante la fórmula que ha encontrado la empresa más de moda hoy en día: OpenAI, matriz de la familia GPT, se ha convertido en lo que han llamado “capped-profit”. Es decir, se comprometen a una determinada remuneración del capital, a partir de la cual los beneficios se donan a un fondo para paliar posibles efectos negativos de la AI.

Aunque este modelo no está exento de problemas, lo interesante es que demuestra que existen alternativas y que se pueden tener nuevas miradas sobre la cuenta de resultados y la maximización de márgenes. En un momento histórico en el que el anuncio de grandes beneficios corre el riesgo de dañar a las marcas (pensemos en bancos, eléctricas, distribución...), es quizá hora de buscar nuevas formas de gestionar la cuenta de resultados y de definir qué entendemos por éxito financiero.



HABITAR LA TENSIÓN.

Por **Antonella Broglia**

Experta en Innovación Social.

Embajadora de Ashoka España.

¿Qué pasaría si las marcas comerciales grandes y pequeñas aplicaran para medir su éxito los parámetros de un emprendedor o emprendedora social? ¿Podrían ser más rentables, ahora y en el futuro?

Un emprendedor o emprendedora social es una persona que entra en contacto con la necesidad, la injusticia y el sufrimiento, siente que ese problema es suyo, y se pone a trabajar hasta que encuentra una idea nueva que ataca el sistema desde la raíz para transformarlo de injusto a justo y cambia la vida de miles o cientos de miles de personas.

En el aparente oxímoron están dos ideas poderosas: con EMPRENDEDOR nos referimos al espíritu emprendedor, el que tiene esa persona que crea algo sin que nadie se lo pida, ese espíritu obstinado de quien tiene una

visión, no tira la toalla hasta que ha conseguido hacerla realidad, y no acepta el no por respuesta. SOCIAL porque su propósito último es social, y su éxito no se mide en beneficio económico, sino en el impacto social producido.

Ashoka se inventa el concepto hace 42 años y desde su sede en Washington lanza una plataforma mundial que se dedica a identificar a los emprendedores sociales, a ponerlos en valor, a darles visibilidad y conectarlos con otros agentes sociales.

En estos 42 años, Ashoka ha identificado a más de 3.700 emprendedores sociales en 98 países, 44 en España, que trabajan en todos los campos: educación, medio ambiente, justicia de género, empleo de calidad, reforzar la democracia, derechos humanos, salud infantil.

Mide su impacto conjunto con diferentes indicadores: de estos 3.700, el 91% han visto sus ideas replicadas por otras organizaciones, el 42% han visto sus ideas replicadas fuera de su país de origen, el 74% han influenciado las políticas públicas, y entre ellos hay algunos premios Nobel.

Tres elementos les caracterizan y merece la pena mencionar por su capacidad de inspirar a las marcas comerciales:

1. EMPATÍA, porque la traen de serie. El emprendedor social empieza por la empatía. Las nuevas sensibilidades que es tan urgente que la marca comercial desarrolle para poder ser creíble y conectada con el mundo: la medioambiental, la de justicia de género o de las migraciones, están implícitas en una emprendedora social. ¿Podrían las marcas comerciales contratar a sus directivas en base a la empatía, remunerar en base a la empatía, premiar en base a empatía, crear productos for

profit en base a la empatía, hacer de sus marcas verdaderos dispositivos para la empatía?

2. EL EMPRENDEDOR SOCIAL NO LO HACE TODO ÉL. Sabe que es parte de un sistema más grande donde muchas partes juegan muchos roles, para que el conjunto llegue a cambiarse, y sabe trabajar de manera porosa con todas esas partes. Es un identificador de roles, a veces un asignador de roles.

2. SU ÉXITO ES EL ÉXITO DE LAS PERSONAS A LA QUE SIRVE. Mide el suyo, sus resultados, pero también los de las personas cuyos problemas quiere resolver. Mide su éxito en función del éxito de todo el sistema.

"Emprendedor social" no es un oxímoron, es una tensión entre ganar, crear y conquistar, aptitudes que la marca comercial interpreta y entiende a la perfección, y preguntarse a diario qué hemos venido a hacer en este mundo. Habitar esa tensión es una estrategia muy buena, e inevitable, para cualquier marca que quiere seguir existiendo.



Los grandes retos que condicionan el nuevo concepto de éxito de marca.

1. EL IMPACTO DE CONVIVIR CON “LA CRISIS”

La crisis del sistema financiero del 2008, la pandemia, la guerra de Ucrania... La sucesión de dificultades de los últimos años ha tenido un impacto directo o indirecto, pero evidente, en amplias franjas de población. Traducido en la pérdida de poder adquisitivo, el desempleo, la dificultad de acceso a la vivienda, el encarecimiento de recursos básicos como la energía, el cuestionamiento del paradigma productivo globalizado... Desembocando en una creciente desconfianza respecto al presente, el statu quo y la incertidumbre respecto al futuro y el “proyecto de vida” de las personas.

Generando una nueva sensibilidad crítica, ampliamente extendida, que cuestiona sectores, discursos y dinámicas sociales y empresariales que formaban parte de nuestra normalidad. Exigiendo más a instituciones, compañías y marcas: más empatía, implicación, anticipación, transparencia, realidad, nuevos modelos de liderazgo.

Ya no podemos hablar de esta nueva sensibilidad como incertidumbre: está aquí para quedarse. Generando nuevas exigencias, pero también oportunidades.

2. UN MOMENTO NUEVO GENERA PERSONAS NUEVAS

Hablar de marcas y personas es lo mismo. Porque las marcas viven en ellas, se hacen realidad en ellas y gracias a ellas. Y se deben a ellas. Tanto o más que a sus accionistas. El gran cambio de paradigma sociocultural y socioeconómico que estamos viviendo está generando grandes cambios en la esfera personal y a la vez es fruto de muchos de ellos. La gente no encaja. Las categorías con las que las gestionábamos ya no sirven. O dejarán de hacerlo mañana.

Por un lado, las nuevas generaciones, nacidas, crecidas y formadas en el nuevo ecosistema. Sin manual de instrucciones. Reescribiendo en tiempo real perfiles, categorías, expectativas y modelos de respuesta. La identidad es el gran

vector de lucha, exigencia, relación, política y por supuesto, consumo. Todo es identidad: el género, la moda, la movilidad, la relación con los animales, la cultura, la raza, las emociones, la ciudad, la política, el trabajo... Podremos albergar dudas al respecto, pero las nuevas generaciones, desde luego, no.

Por otro lado, la definición de generación y sus roles es cada vez más difícil. Porque el reto demográfico cuestiona categorías y objetivos. Con el envejecimiento de la población como uno de sus grandes iconos. Y la redefinición de la relación con el trabajo como uno de sus grandes reflejos, tangible cada día en el interior de las compañías. Planteando, de nuevo, interrogantes y ventanas de oportunidad.

3. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL: LA SEMILLA

Sin duda este ha sido el primer gran exponente del nuevo concepto de éxito en asentarse en esta nueva “normalidad sensible”. El primero que borró los límites entre marcas y compañías: rompiendo las barreras de protección con sus demandas de transparencia, realidad y compromiso. Asumidas ya, e incluso lideradas, por las instituciones públicas nacionales e internacionales. Las urgencias planteadas por la crisis climática están formando a la sociedad completa: la sostenibilidad ambiental está dejando de ser solo un mensaje. Para abanderarla las marcas necesitan hoy una simetría absoluta con sus compañías, un alineamiento absoluto entre ambas.

En la lucha por la sostenibilidad, y en sus logros, los consumidores ciudadanos han visto la capacidad de impacto de sus demandas. Que sin duda están guiando su actuación en otros ámbitos de relación con las marcas: saben que pueden exigir y conseguir lo que exigen.

Pero la mirada al ecosistema no se traduce solo en minimizar impactos. También potencia grandes movimientos emocionales de los que es preciso hablar como metáforas reveladoras: la vuelta al campo y lo rural, la reclamación del origen natural real, la búsqueda de la autenticidad, la cercanía, lo local, la alimentación, la artesanía y lo manual...

4. LA CIUDAD: EL NUEVO MARCO DEL AQUÍ Y AHORA

Cada vez más miradas de marcas, instituciones, actores sociales y analistas se dirigen a la ciudad. Como gran teatro de estos nuevos guiones, escenario en evolución para nuevos argumentos de vida, relación y consumo.

Las nuevas formas de movilidad, de alimentación, de distribución, los nuevos formatos de pareja y familia, de convivencia, de vivienda, de comercio. Los riders, lo compartido, lo provisional, lo digital, las comunidades de autoconsumo, el teletrabajo. Y también las desigualdades, la inmigración,

la crisis climática. Todo está cambiando y cambiará las ciudades en las que vivimos, somos, sentimos, comunicamos, vendemos y compramos. Unas ciudades en las que el arte y la cultura son, además de grandes símbolos, ventanas privilegiadas para la escucha e interpretación de las nuevas sensibilidades.

Unas ciudades que son, a su vez, grandes metamarcas de un mundo globalizado que busca ansiosamente “lugares” locales.

5. NO ES LA TECNOLOGÍA: ES EL NUEVO ‘NOSOTROS’ QUE GENERA

Igual que ha cambiado todo, la tecnología, por supuesto, ha cambiado también, radicalmente la relación entre personas y marcas, entre marcas y sociedad, entre marcas y compañías. Si cada consumidor es un medio, si la información es global, si un grupo de consumidores puede actuar automáticamente como comunidad, si somos cada vez más nuestra identidad digital, si un solo trabajador puede desvelar la realidad de cualquier compañía, no hay marca que no sea ya digital. Un término que a menudo es mucho más cultural y social que meramente económico. No es solo que compremos online: es que vivimos y viviremos ahí. Que somos ahí.

Y no solo ahí, en la red. Los cambios tecnológicos que estamos viviendo y tratando de integrar van mucho más allá. Y son tan grandes sus oportunidades como las dudas que nos plantean. El metaverso, la inteligencia artificial, el reconocimiento facial, la virtualización del trabajo, la economía del dato, y su inmenso potencial van unidos a los interrogantes acerca de la privacidad, la autoría, la discriminación o la brecha digital.

Un nuevo contexto que exige a las marcas nuevos planteamientos éticos. Y una capacidad de lectura y análisis de la realidad alejada de la mera ingenuidad de lo funcional y el idealismo tecnológico.

Question Marks 2023

contó con las voces de:

Jaime Bisbal

CMO
BBVA
www.bbva.es

Manuel Terroba

CEO
BMW
www.bmw.es

Natalia Ruda

Global Head of Brand
CABIFY
www.cabify.com

Francisco Salvador

Asesor de Alcaldía para
 la Estrategia Corporativa,
 el Emprendimiento y
 la Transformación Urbana
CIUDAD DE MÁLAGA

Borja Martiarena

Director de Marketing
ECOVIDRIO
www.ecovidrio.es

Marcos Escudeiro

Director de Canal Industria
FINSA
www.finsa.com

Clara Díez

Co Founder
FORMAJE
www.formaje.com

Gema Bonilla

Marketing Manager
FORMICA
www.formica.com

Isabelle Le Galo

Directora General Adjunta
**FUNDACIÓN DANIEL
 Y NINA CARASSO**
www.fondationcarasso.org

Alejandra Gandia-Blasco

Directora de Marketing y Diseño
GANDÍA BLASCO
www.gandiablasco.com

Martha Thorne

Profesora Distinguida
**IE SCHOOL OF
 ARCHITECTURE AND DESIGN**
www.ie.edu/school-architecture-design

Lucía Casani

Directora
LA CASA ENCENDIDA
www.lacasaencendida.es

Anabel Vázquez

Founder
LACONICUM
www.laonicum.com

Ana Carrasco

Founder & Creative Director
MALABABA
www.malababa.com

Alejandra Queizán Angell

Responsable de Patrocinio,
 Mecenazgo y Programa de Amigos
**MUSEO NACIONAL
 THYSSEN-BORNEMISZA**
www.museothyssen.org

Juan Serra

Director General
ONLY YOU HOTELS
www.onlyyouhotels.com

Christian Seel

Marketing Director
PERNOD RICARD
www.pernod-ricard.com

Salvi Plaja

Chief Design & Sustainability Officer
SIMON HOLDING
www.simonelectric.com

Xavier Sala

Socio Fundador
THE GREENWINE PHILOSOPHY
thegreenwinephilosophy.shop

Rosa Tous

Coporate Vicepresident
TOUS
www.tous.com

Paula Ampuero

Sustainability Manager
ZARA
www.zara.com

ACERCA DE NADIE.

Somos una consultora de estrategia de marca, innovación y transformación con un enfoque único. Desarrollamos procesos de innovación enriquecidos por una diversidad radical, altamente productivos, que impulsan un nuevo concepto de marcas: Progressive Brands. Marcas capaces de responder a los nuevos entornos contemporáneos de incertidumbre empresarial, social y sobre todo personal, multiplicados por la transformación tecnológica. Sensibles a sus nuevas demandas, frente a las que las marcas necesitan adoptar un nuevo marco de análisis y actuación.

Nadie integra en sus marcas las aportaciones de la investigación, la sociología del consumo, el management, el diseño y la creatividad. Unimos a expertos en negocio, marketing, researchers, sociólogos y antropólogos con creadores, arquitectos, comisarios, diseñadores, escritores y content creators para construir identidades relevantes, diferenciales y competitivas, que generan valor para las compañías, las personas y su sociedad.



El contenido recogido en este documento es propiedad de Nadie. Progressive Brands® (Brand&Building SL)
y no podrá ser utilizado, archivado, reproducido o difundido sin su conocimiento expreso por escrito.

