

ANCLAR EL NEGOCIO EN EL PROPÓSITO: LA SALIDA CORRECTA PARA LAS MARCAS ANTE EL ASALTO DEL CONSUMIDOR “PANDEMIAL”

POSITION PAPERS

MAYO 2021

KREAB

WORLDWIDE

Explicamos asuntos complejos de manera sencilla

Contacto

Miriam Castellanos

Directora de Comunicación de Kreab
mcastellanos@kreab.com

Kreab España
Calle del Poeta Joan Margall, 38
28020 Madrid, España
madrid@kreab.com
www.kreab.es

Diciembre 2020



Miguel Ángel Aguirre
Managing Partner Kreab España

En tiempos de incertidumbre el liderazgo directivo se convierte en más necesario que nunca. Un modelo de liderazgo con espíritu transformador y humano que sea capaz de convertir esta crisis sanitaria, económica y social en una oportunidad para avanzar y generar un valor añadido para la sociedad.

En este último año hemos visto acelerarse todas las tendencias que ya se vislumbraban de lejos y si podemos extraer alguna certeza es que muchos de estos cambios que ha traído la pandemia son permanentes y han obligado a las empresas a replantearse su modelo y definir un propósito de marca claro.

El sector del Consumo representa a la perfección este cambio de paradigma. En este tiempo, los consumidores han modificado sus hábitos, patrones de comportamiento y preferencias. En un mundo completamente globalizado, el concepto de la proximidad y lo local se ha revalorizado más que nunca, dando al comercio de barrio un lugar destacado en la mente del consumidor. Tendencias que contraponen la experiencia de usuario de comprar online y el comercio electrónico, en expansión continua, y más en este contexto.

Además de apostar por una fuerte estrategia digital, las marcas también han evolucionado para adaptarse a un consumidor que pasa muchas horas en su casa. Disfrutar de la experiencia en el hogar ha adquirido un significado impensable hasta ahora, con un aumento exponencial de la entrega a domicilio, el ocio virtual o los servicios complementarios pensados para el consumo doméstico.

Se ha transformado, por tanto, el terreno de juego de las marcas que deben afrontar el desafío de esta nueva realidad y adaptar su oferta y sus estrategias de venta. También están aprendiendo cómo relacionarse con toda una nueva generación de consumido-

res hiper informados y sensibilizados, comprometidos socialmente, que cada vez son más críticos a la hora de tomar una decisión de compra y que exigen a las empresas que contribuyan a mejorar el mundo.

Diferenciarse en este entorno donde se entremezclan el mundo real y virtual, implica que las marcas se involucren cada vez más en aspectos sociales y políticos y se posicionen con ciertos valores. Ecologismo, diversidad, desigualdad... El activismo puede ser una forma efectiva de conectar con los consumidores, pero no vale solo con hablar; también se exigen actos. En este contexto, el mayor riesgo para la marca es no ser consecuente. La pandemia está demostrando que una falta de adecuación entre palabras y hechos puede estar muy penalizado, por lo que actuar de manera responsable y coherente es esencial. Para eso las empresas y sus directivos deben estar preparadas para asumir este compromiso e integrar el propósito corporativo en su discurso y en todas sus acciones.

Liderazgo y compromiso serán las palancas para accionar el éxito y el poder transformador de las marcas. Este cuarto y último position paper de la serie que analiza el nuevo modelo directivo, realizado en colaboración Esade, nos invita a reflexionar, precisamente, en esas vías de transformación y en el impacto que tiene el consumo responsable que está en boga en las estrategias de la alta dirección.

Una de esas vías de transformación, sino la principal, es la sostenibilidad, que se ha convertido en un eje central sobre el que articular e integrar el propósito. El desempeño de las empresas ya no solo se mide por los resultados financieros sino también por los impactos que generan en su entorno a nivel ambiental y social. Los líderes de las compañías juegan un papel esencial a la hora de diseñar estrategias innovadoras que utilicen



la fuerza de los negocios para generar impacto positivo para sus empleados, las comunidades en las que opera y el medio ambiente.

La conciencia ecológica de la sociedad y el consumidor está moldeando el futuro de las marcas. Es un cambio cultural que exige a las empresas y a sus líderes transparencia, responsabilidad y un compromiso a la altura de los desafíos del planeta. Solo las marcas con esa conciencia, aquellas que quieran ser verdaderamente significativas y sean capaces de que el consumidor vincule su actividad empresarial con la resolución de los problemas podrán sobrevivir en el largo plazo.

La figura del CEO debe liderar, por tanto, en la era del propósito, con esa visión a futuro que permita atraer y fidelizar a este nuevo tipo de consumidores. Se trata de una estrategia de inversión en la que se tiene que incorporar la gestión de los grupos de interés, la creación de valor más allá de la cuenta de resultados y métricas de negocio con unos indicadores de desempeño concretos y medibles en el tiempo. Esto facilitará la anticipación tanto a oportunidades como a posibles riesgos, ya que precisamente el gran reto de los directivos transformadores reside en su capacidad de prever el horizonte que viene, orientar las compañías hacia la innovación y siempre ser flexible para adaptarse al cambio.

Introducción

Nos hemos acostumbrado. Vivimos en la incertidumbre de las olas de la pandemia, las mascarillas y los cierres perimetrales. La capacidad de adaptación de las personas es sorprendente, porque un cambio radical de hábitos y costumbres se ha normalizado a gran velocidad. En todas las esferas de la vida. Las videollamadas familiares, las reuniones de trabajo mediante plataforma, el teletrabajo o la reducción del número de viajes de placer o trabajo, el consumo de contenido audiovisual o la acumulación en el hogar de bienes de primera necesidad. No se vislumbra el final de este ciclo, pero sí podemos centrarnos en la única certeza: el cambio es permanente y afecta a los procesos de creación, producción y distribución de bienes y servicios.

El reto de los directivos transformadores consiste en anticipar cuáles son los fundamentales para la economía que viene y orientar las compañías hacia dicho horizonte. La niebla de la emergencia sanitaria aún nos confunde, pero tras un año de estas condiciones personales y laborales podemos aseverar que dos palabras serán clave en los consejos de dirección: liderazgo y compromiso. Estos fundamentales son activos intangibles que hay que convertir en palancas de transformación de las organizaciones.

El liderazgo consiste en la capacidad para ejecutar los proyectos con los equipos disponibles de modo que se ofrezcan resultados sosteni-

bles en el tiempo. En el mundo post-covid, el liderazgo necesita crear estructuras ágiles, facilitar la participación en un mundo sin oficinas y librarse de acciones sin valor añadido para la sociedad o el accionista. Por compromiso se entiende la vocación de permanencia, la búsqueda de proyectos que reúnan intereses distintos. El directivo comprometido piensa en el largo plazo, lo que permite descartar aventuras de crecimiento rápido que carezcan de continuidad.

El consumo constituye el sector de actividad más representativo de estos cambios. Por el lado de la producción, la agitación de las cadenas de valor, la logística y los suministros se han visto afectados por cierres y retrasos. Se identifican nuevos productores que no dependen de las conexiones globales, porque el kilómetro cero aúna la sostenibilidad con la seguridad de la provisión. En industrias intensivas, sea la alimentación o los productos de limpieza, estar cerca del punto final es un hecho de creciente valor. Incluso, la gestión de las entregas y el almacenamiento se adaptan a nuevos puntos y horarios. Los camiones de reparto son menos interesantes que los vehículos ágiles que llegan a cualquier punto de la ciudad.

En el lado del consumidor final, han emergido tendencias que son el objeto de este thinking paper. El consumidor ha modificado sus preferencias y patrones, lo que desafía la estrategia y la ejecución de las ventas, la comercialización, el tipo de bienes y servicios, la dimensión digital de la post-venta, la propia idea de exclusividad o el delivery.



1. La reordenación de lo local y lo global en los canales de distribución

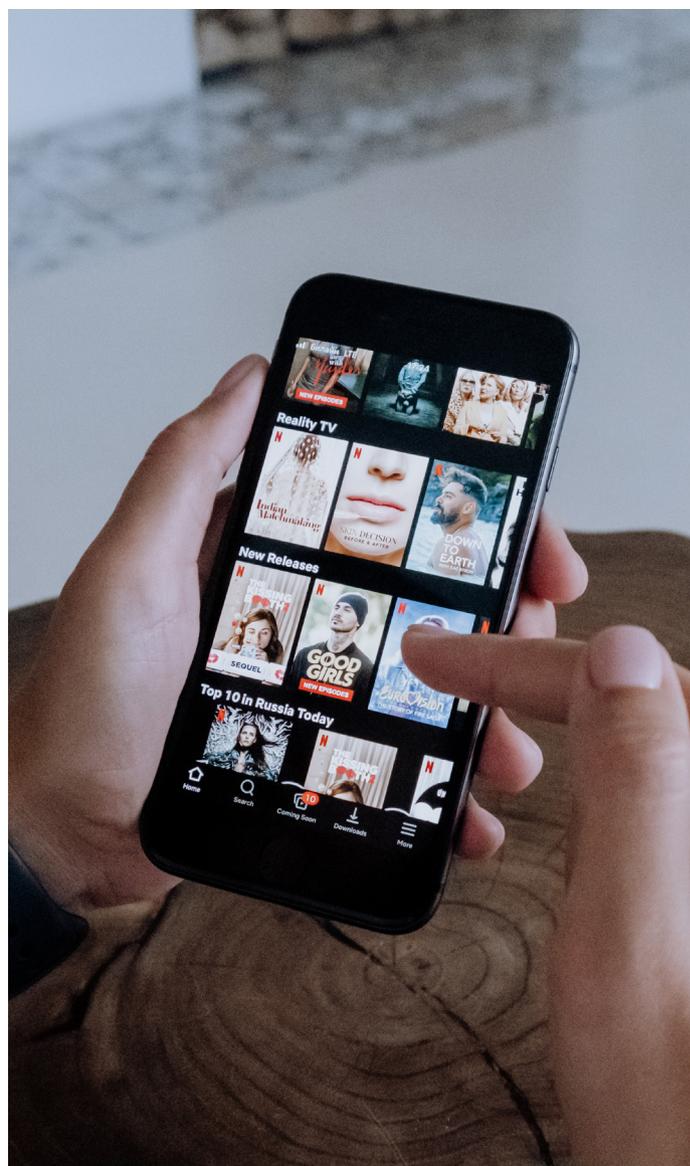
El auge de las plataformas de venta directa afecta a los canales de distribución. Puede recogerse un paquete en cualquier punto de libre acceso, desde cafeterías a cadenas de supermercados, galerías comerciales o parafarmacias. Las plataformas imponen condiciones de empaquetado y entrega para adaptarse a los circuitos postales. El comercio se expande en su dimensión digital como respuesta a las limitaciones de higiene y seguridad. Sin embargo, la comercialización omnicanal afecta al marketing tradicional en tienda, lo que agranda las diferencias entre nativos digitales y recién llegados. Los negocios sin capacidad de reacción están abocados al cierre. La compra mediante aplicaciones, redes sociales, el click & collect o la entrega en domicilio amplían el abanico de opciones en el comercio electrónico.

Las tiendas físicas se convierten en espacios gourmet para un trato personal, bajo fuertes medidas de prevención. La higiene domina la conversación y obliga a nuevos hábitos. No parece lógico permanecer mucho tiempo en un espacio cerrado, por lo que se estimula la preventa digital para posterior recogida o la cita previa por invitación. Se limita la gama de productos, el manoseo o el simple deleite para ver la mercancía. **El consumidor se planifica. Cuando el mercado está restringido, hay que innovar en las acciones comerciales.** En determinados sectores, los grandes centros comerciales se vacían por la imposibilidad de moverse con facilidad, aun incluso con vehículo propio. La vida sin coche o, al menos, sin su uso diario, aparece como una propuesta para la economía de los servicios y los profesionales digitales. Así, crece el interés por las pop-up-stores, los mercadillos o las tiendas multimarca compartidas por distintos proveedores. Otros actores cierran las tiendas actuales para mudarse a espacios más reducidos. En la alimentación, la comida preparada o congelada, así como el servicio a casa, se han multiplicado. No concebimos un restaurante que no atienda a domicilio, que no permita completar la experiencia en casa o que no se adapte a las narrativas digitales.

El hogar ha evolucionado para convertirse en un espacio que agrega funciones de salud, ejercicio, oficina y espacio privado. El mobiliario de oficina llega a nuestras casas, así como los equipamientos deportivos. La renovación de los muebles o la distribución de las habitaciones se adapta a un consumidor que pasa muchas horas en casa. Para los asuntos de trabajo, el derecho a la desconexión se configura como un requisito de las relaciones laborales, pero la magnitud que ha tomado el teletrabajo apunta a que no será reversible. La pandemia ha instalado con fuerza la idea del teletrabajo como oportunidad para vivir lejos de los grandes centros urbanos. Las organizaciones se aplanan y se cuestiona el presentismo. Aun las empresas más

conservadoras ofrecen a los equipos métodos de trabajo a distancia para aligerar las oficinas.

En cuanto al ocio, hacer deporte en el hogar, disponer de tiempo de ocio individual o compartido o acceder a plataformas audiovisuales son demandas concretas y que iluminan cambios en los patrones de comportamiento. Han sido muchas horas y el público se interesa por ocupar su tiempo y su mente. El consumidor experimenta, prueba, recombina el producto en casa, bien con los muebles de la conocida marca, bien con la cocina o el bricolaje. La seguridad, la experiencia y el confort son atributos fundamentales en los bienes de consumo que entran en el hogar.



El poder de los “pandemics” en el “capitalismo de Greta Thunberg”

En último término, la tendencia más disruptiva: el consumidor ha terminado de adquirir conciencia de su poder y exige a las empresas que actúen de forma comprometida con los problemas contemporáneos. Es el capitalismo de Greta Thunberg, cuya figura interesa a los consumidores jóvenes como referencia a la hora de incluir el clima como una variable más en su toma de decisiones. Greta y el movimiento a su alrededor personifican demandas concretas a las grandes empresas para una generación entera de nuevos consumidores. El cambio climático, la desigualdad, la agenda global de gobernanza, el desempleo y los salarios, el medio ambiente o los colectivos LGBTI son cuestiones, ajenas a las decisiones de mercado, que afectan a la cuenta de resultados. Esta promesa de valor afecta a la organización de la compañía (captación y retención de talento, horarios y teletrabajo, disposición a la innovación, orientación a la sostenibilidad) y a los bienes que produce (marcas atentas a la sensibilidad del momento, patrocinio de actos).

Greta Thunberg y el movimiento a su alrededor personifican demandas concretas a las grandes empresas para una generación entera de nuevos consumidores

Los “pandemics” han sacrificado un año fundamental de su vida, en cuanto a la formación del carácter y el establecimiento de relaciones sociales, por lo que su perspectiva vital incluye el bienestar y la salud entre sus prioridades. No están dispuestos a pagar la fatiga de la pandemia con nuevas restricciones o facturas pendientes de generaciones pasadas. Su capacidad de influencia es enorme en las decisiones de compra en el hogar, por encima de las campañas publicitarias o las acciones de los gobiernos, según un análisis de Kantar.

El círculo inmediato rompe las inercias en bienes de consumo (empaquetado, plásticos, responsabilidad salarial, igualdad), genera nuevos hábitos y solicita información técnica sobre la producción. Así se deduce que busca una nueva articulación de la propuesta de valor y, lo más sorprendente, está dispuesto a pagar más por unos productos de corte ecológico. En particular, en España, la conciencia medioambiental aparece de forma clara en las encuestas y estudios de audiencia, con mención expresa a los plásticos, la energía renovable o la economía circular y el reciclaje. La opinión pública no es ajena a tales manifestaciones.

El fenómeno tiene varias vertientes. El consumo cercano, el comercio de barrio, la producción local o la co-creación en casa han reforzado

las comunidades locales y las actividades que combinan un servicio digital con una acción local. La compra en el barrio se asocia con la desconfianza hacia las cadenas de suministro y a los paseos perimetrales limitados. De repente, los escaparates del barrio y las caras conocidas se perciben como activos incluso por encima de marcas tradicionales. La etiqueta “compra local” puede servir a multinacionales de gran consumo, pero estas tendrán que adaptar su oferta con un ligero toque genuino. El interés y la predisposición a la adquisición de la producción local se ha incrementado con distintos argumentos: el compromiso con el comercio de barrio - que ha ayudado en los días duros de la pandemia-, la garantía de cercanía y provisión, la idea de seguridad e higiene.

De repente, los escaparates del barrio y las caras conocidas se perciben como activos incluso por encima de marcas tradicionales

En suma, el escenario comercial de los bienes y servicio de gran consumo se ve afectado por cambios de una enorme envergadura. Las compañías tienen que adaptarse a los nuevos ritmos, con una fuerte orientación hacia la estrategia digital, la responsabilidad y el compromiso con el entorno. En este escenario, el directivo transformador ha de planear una estrategia innovadora.



3. El impacto del consumo responsable en las estrategias de la alta dirección

Se identifican tres pilares de gestión, que se repiten en las más de veinte entrevistas que hemos realizado desde marzo de 2020 a directivos y CEOs de empresas españolas o basadas en España en el marco de este proyecto impulsado por Kreab sobre el liderazgo corporativo transformador en nuestro país.

3.1. La sostenibilidad como piedra angular de la transformación directiva

Esta ha dejado de ser un complemento o un toque exótico para convertirse en la función principal de los negocios que vienen. El entorno estratégico internacional anima a Estados Unidos y Europa a hacer bandera de la sostenibilidad, el cambio climático y el medio ambiente como recurso frente al dominio comercial chino. Las organizaciones que posicionen el negocio en el ámbito de las energías limpias, la reducción neta de carbono y la economía circular tendrán avanzada la fase de transformación. La revisión rápida de las líneas maestras de los fondos europeos indica la senda del cambio con ayudas y subsidios públicos.

En otros ámbitos regulatorios e inversores, la cuestión de la sostenibilidad aparece como criterio relevante para la actividad empresarial. Este empuje desde el ámbito financiero tendrá consecuencias legislativas en un breve lapso. Conviene estar advertido y aprovechar esta oleada regulatoria, ya que creará nuevas oportunidades de inversión, nuevas demandas de consumo y nuevos estándares legislativos.

Esta oleada regulatoria creará nuevas oportunidades de inversión, nuevas demandas de consumo y nuevos estándares legislativos

En la mente del consumidor, la sostenibilidad genera confianza y articula la narrativa del propósito. Este ha de explicitarse en medidas visibles y recurrentes, en cambios concretos. El consumo se explica como una decisión política y, entre los jóvenes, como un signo de distinción. El interés por el decrecimiento y el “des-consumo”, el consumo y marcas locales o el desdén por las compras compulsivas conforman un panorama que reclama actuaciones concretas a las marcas. La etiqueta ecológica tiene efectos en la decisión de compra, pero ya no se estila una acción publicitaria aislada, sino una provisión de información sólida y contrastable.

De otro modo, la credibilidad se hunde. El consumidor consciente presume de predisposición positiva hacia la adquisición de bienes y servicios que cumplen un propósito alineado con sus intereses políticos y sociales, pero no perdona un catálogo de medidas cosméticas. Las nuevas generaciones darán una oportunidad, pero solo una. Esta interpretación de las relaciones con las marcas y el consumo se asienta sobre un marco personal de fidelidad/ingratitude, que se manifiesta en campañas de agravio en redes sociales. Estas campañas son inmanejables, salvo que el historial de comportamiento directivo y empresarial sean bazas para defenderse de los errores propios y ajenos.



El consumo se explica como una decisión política y, entre los jóvenes, como un signo de distinción. Las nuevas generaciones darán una oportunidad, pero solo una.

La credibilidad se construye en la totalidad del espacio digital, no solo en la web propia. El canal propio será un canal más en el que el consumidor responsable buscará información sobre los medios de producción. Y hay que cuidarlo. Pero las estrategias de comunicación y posicionamiento ante la demanda de un consumo responsable deben extenderse a los canales generalistas, a las redes sociales, a las plataformas de vídeo, al mensaje de los directivos,

y también a la comunicación interna de las empresas y organizaciones. La prescripción a través de terceros es, además, un complemento imprescindible porque **la información sólida generada fuera de la organización es la fuente principal de confianza.**

Este ejercicio de transparencia exige tener en orden la relación con los proveedores, los distribuidores, elevar los estándares medio ambientales, contar con políticas de igualdad, expandir la responsabilidad más allá de los proyectos sociales y ubicar el medio ambiente en el corazón de las decisiones.

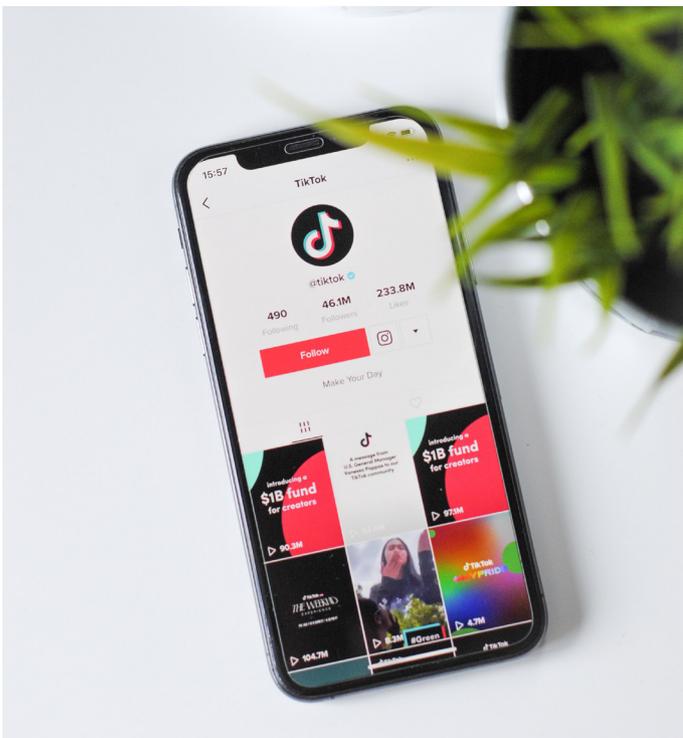
El riesgo de la sobreexposición emocional ante el consumidor reside en la trampa de las marcas comprometidas con causas políticas polarizadas. Es una realidad en Estados Unidos y otros países nórdicos, aunque el capitalismo “woke” (despierto, en inglés) parece llamar a las puertas del mercado español. Para sus defensores, hablamos del “capitalismo activista” o de la empresa comprometida; los críticos de esta incursión creciente de las marcas en las causas cívicas hablan de “moralismo”. Esta sobreexposición convierte la gestión en una suerte de religión civil, y puede ser un territorio muy pantanoso. El liderazgo transformador ha de establecerse sobre el compromiso social con los consumidores, pero no es recomendable medir el comportamiento empresarial según parámetros de pureza, sino de medidas empresariales objetivables, conectadas con el negocio, y que se reportan cada año.



3.2. Más comunicación de marca para crear valor mediante la integración de servicios

La segunda clave es la expansión de los servicios en la actividad económica, esto es, la inclusión de los servicios en la producción, distribución y entrega de bienes y mercancías. Esta acción o “servitización” de la economía se corresponde con la creación de servicios complementarios para realizar en casa, dado el limitado número de viajes o la ausencia de celebraciones multitudinarias. Disfrutar de la experiencia en casa adquiere un nuevo significado. En casa y en familia, cualesquiera sea la composición, se incrementa la experiencia de usuario cocinando platos preparados listos para terminar en casa, se prepara cerveza casera o repostería, se ven tutoriales para tocar un instrumento o se dedica tiempo a nuevos ocios digitales.

Esta demanda impacta en las estrategias de comunicación de marca, que se entrega a la creación de contenidos exclusivos para su disfrute como parte del servicio adquirido. **La creatividad en redes y plataformas se sustenta sobre actores nativos digitales y reorienta los espacios publicitarios convencionales.** El fenómeno “youtuber” no está exento de riesgo, ya que se produce una transferencia de autoridad hacia el creador de contenidos. Este tiene su propio código y lenguaje, no siempre conforme a los estándares de la publicidad de agencia. El in-



terés por la publicidad ha caído, y sirve sobre todo a fines de notoriedad y relevancia. Aún así, en el entorno comunicativo actual, la publicidad no es tan eficaz para la comunicación de la misión de la firma. **El propósito y el activismo toman otra dimensión cuando se deposita en los creadores independientes la creatividad.**

El impacto en la gerencia consiste en identificar las claves de la comunidad. El consumidor responsable quiere sentirse participe con otros iguales que dedican su tiempo a una vocación similar. No se trata de forzar un modelo de producción, sino de ser capaces de adaptarlos a esta nueva demanda con propósito. En algunos países, se percibe un cambio de patrones de consumo. Según Nielsen, en Estados Unidos, el mercado de productos y bienes responsables o "sostenibles ha crecido un 20% desde 2014.

Aparecen oportunidades concretas de inversión como los huertos urbanos, que se convierten en germen del comercio alimenticio de proximidad; el turismo neutral en carbono, que prioriza la cercanía y la tranquilidad sobre los vuelos; el pago comprometido por parte del consumidor, que afecta a las marcas blancas o las tiendas de segunda mano. Más lejos aún es el movimiento minimalista, que reduce el consumo a la mínima expresión. Desde el punto de vista de la producción, el bien debe ser sostenible en el largo plazo para que la cuenta de resultados no se vea afectada.

3.3. El largo plazo como negocio

La tercera vía de transformación es la búsqueda de modelos de negocio orientados al largo plazo, el compromiso con el usuario y la fidelización. La relación con los consumidores conscientes implica un estándar alto de transparencia y buen gobierno, ya que se incrementa la expectativa respecto del comportamiento empresarial. Se espera una suerte de compromiso con el territorio, unos salarios dignos, la vigilancia de las condiciones laborales en la cadena de suministros y otras decisiones gerenciales que ahora salen a flote. La fidelización no se construye solo en torno a las cualidades objetivas del bien o el servicio, sino que solicita medidas de construcción de la confianza.

El consumo responsable y la sostenibilidad empresarial preocupa al 81% de las empresas, según el informe de "Global Wealth and Lifestyle Report 2020" de la consultora Julius Bär. Entre los encuestados, la sostenibilidad será aún más relevante en la producción en los próximos cinco años. De igual modo, The Global Confidence Survey indica que el 81% de los consumidores globales considera que las firmas deben ser más responsables con el medio ambiente. Ahí principia un catálogo de ideas para cambiar la confianza del consumidor. En ese camino, los directivos transformadores deben tener en cuenta que este nuevo consumidor consciente no termina de ver la figura del CEO como referente de los valores de la firma. Formará, por tanto, parte de la misión directiva definir una correlación virtuosa entre la comunicación de estos cambios de hábitos y la cuenta de resultados.

El CEO debe liderar una transformación cultural interna que permita adoptar posiciones a largo plazo para atraer y fidelizar los nuevos segmentos demográfico

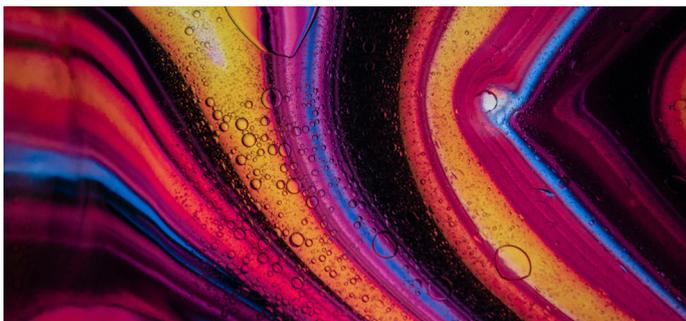
Para esto, el CEO debe liderar una transformación cultural interna que permita adoptar posiciones a largo plazo para atraer y fidelizar este segmento demográfico. Muchos de los consumidores conscientes son jóvenes y pueden asentar las bases de los nuevos negocios construidos, ahora sí, sobre bases sociales y medioambientales. No se trata, pues, de alejarnos de demandas irracionales sino de dar forma a este tipo de consumidor que toma conciencia de su posición y su capacidad de influencia para un nuevo tipo de economía capitalista. Estar abierto al cambio es el primer paso para liderar la transformación.

Juan Luis Manfredi,

profesor de Esade y director académico del Observatorio para la Transformación del Sector Público PwC.

Borja Bergareche,

director de Comunicación Digital e Innovación de Kreab



Cinco prácticas para integrar las demandas de los stakeholders en la visión a largo plazo del propósito corporativo

Ya en el siglo IV a. C. lo sugería así Aristóteles en su obra *Moral a Nicómaco*: “Si en todos nuestros actos hay un fin definitivo que quisiéramos conseguir (...) ¿no debemos creer que (...) el conocimiento de este fin último tiene que ser de la mayor importancia, (...) y que, igual que los arqueros apuntan a un blanco bien señalado, estaremos entonces en mejor situación para cumplir nuestro deber?”

La clave para determinar estas metas y activar el propósito está en estudiar cómo crear valor para los principales stakeholders de manera simultánea.

1. Analizar el contexto. Si queremos ser reconocidos por contribuir a la sociedad debemos dedicar tiempo y dinero en entender las tendencias que van a provocar cambios en ella. De igual forma que las empresas deben conocer en qué situación se encuentran sus grupos de interés y qué retos enfrentan.

2. Estudiar la percepción y medir expectativas. Antes de plantear cualquier objetivo tenemos que estudiar cuál es la situación de partida, cuál es la percepción que tienen nuestros stakeholders de la organización y cuáles son sus expectativas. La imagen que tengan hará que cambien sus actitudes hacia nosotros. Es importante identificar si existen brechas entre la percepción y el desempeño, puntos de desconexión y de mejora sobre los que trabajar después.

3. Sumar a la matriz de materialidad la “matriz de coherencia”. Al igual que estudiamos los temas que más preocupan a los grupos de interés y cómo impactan en el modelo de negocio y a la inversa, las compañías que quieran ser actores relevantes en la “nueva economía” deben analizar la alineación del propósito con la estrategia de negocio. Esto significa conocer el grado de coherencia operativa entre ‘lo que digo’ y ‘lo que hago’, el famoso *walk the talk*. Esto nos permitirá decidir qué líneas de actuación deben ser creadas, mantenidas o revisadas, también en función de los stakeholders.

4. Crear canales de diálogo constante, transparente y especializado. Escuchar es muy útil, pero unidireccional. Debemos evolucionar hacia una comunicación más fluida, con espacio para la reflexión. Es vital dialogar con los grupos de interés, con los más alejados también; estudiar conjuntamente sus

retos y los de la organización, debatir abiertamente propuestas y buscar intereses comunes desde la transparencia.

5. Establecer indicadores de desempeño concretos y medibles en el tiempo. Definir indicadores (en inglés *key performance indicators*, KPIs) sirve para valorar cómo de cerca o lejos estamos de cumplir con nuestro propósito. Necesitamos medir y monitorizar en base a unos objetivos a corto, medio y largo plazo. Para lo que también es importante definir responsables en cada indicador. Esto nos permitirá establecer un control más exhaustivo y actualizar la estrategia de la organización.

Incorporar la gestión de los grupos de interés al propósito es una ventaja competitiva que facilita la anticipación tanto a oportunidades futuras como a la gestión de posibles crisis. En el modelo de sociedad que se está construyendo, los stakeholders no quieren que las empresas les enseñen su hoja de ruta, quieren participar en ella. Las personas —porque eso son los stakeholders— queremos establecer relaciones de confianza mutua, desde la paridad y desde la colaboración.



Marta Rózpide,

Executive Associate en el equipo de Reputación e Intangibles de Kreab

Kreab

Kreab es una consultora de Comunicación y Asuntos Públicos fundada en Suecia en 1970. Ayudamos a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos de posicionamiento público, notoriedad y reputación corporativa, aumentando su capacidad de influencia.

Este paper es el cuarto de una serie de publicaciones coordinadas por Juan Luis Manfredi, profesor de Esade, y Borja Bergareche, director de Kreab Digital, para analizar los retos del liderazgo corporativo y del directivo transformador en la era digital.

KREAB

WORLDWIDE

Strategic Communications Counsellors

www.kreab.es