



La historia de... Cosentino

por Álvaro de la Haza

Empresa y cultura, EE.UU. y España, una historia de éxito

por Julia Sánchez Abeal

La sociedad, primera beneficiada del emprendimiento de alto impacto

por Adrián García-Aranyos

Responsabilidad social corporativa, a uno y otro lado del Atlántico

por Mercedes Temboury

Un nuevo *marketing* para nuevas necesidades

por Javier Iturralde de Bracamonte

Las opiniones, referencias y estudios difundidos en cualquier publicación de las distintas líneas editoriales del Instituto Universitario de Investigación en Estudios Norteamericanos “Benjamin Franklin” (Instituto Franklin-UAH) son responsabilidad exclusiva del autor colaborador que la firma. El Instituto Franklin no interfiere en el contenido ni las ideas expuestas por los referidos autores colaboradores de sus publicaciones.

El Instituto Franklin-UAH (fundado originalmente como “Centro de Estudios Norteamericanos” en 1987) es un organismo propio de la Universidad de Alcalá que obtuvo el estatus de “Instituto Universitario de Investigación” en el 2001 (Decreto 15/2001 de 1 de febrero; BOCM 8 de febrero del 2001, nº 33, p. 10). Su naturaleza, composición y competencias se ajustan a lo dispuesto en los Estatutos de la Universidad de Alcalá de acuerdo al Capítulo IX: “De los Institutos Universitarios” (artículos del 89 al 103). El Instituto Franklin-UAH tiene como misión fundamental servir de plataforma comunicativa, cooperativa y de unión entre España y Norteamérica, con el objetivo de promover el conocimiento mutuo. El Instituto Franklin-UAH desarrolla su misión favoreciendo y potenciando la creación de grupos de investigadores en colaboración con distintas universidades norteamericanas; impartiendo docencia oficial de postgrado (másteres y doctorado en estudios norteamericanos); difundiendo el conocimiento sobre Norteamérica mediante distintas líneas editoriales; y organizando encuentros académicos, de temática inherente a la propia naturaleza del Instituto, tanto de carácter nacional como internacional.

Consejo Asesor

José Ignacio Goirigolzarri, *Presidente*
Joaquín Ayuso, *Vicepresidente*
José Antonio Gurpegui, *Secretario*
Claudio Boada, *Vocal*
Amalia Blanco, *Vocal*
Antonio Vázquez, *Vocal*
Bernardo Hernández, *Vocal*
Miguel Zugaza, *Vocal*

© Instituto Franklin-UAH. 2016

ISSN: 1889-6871

Depósito Legal: DL M-26597-2016

Impreso en España - Printed in Spain

Impresión: Cimapress

Tribuna Norteamericana es una publicación del
Instituto Franklin-UAH

Universidad de Alcalá
c/ Trinidad, 1
28801 Alcalá de Henares
Madrid. España

Tel: 91 885 52 52 - Fax: 91 885 52 48

www.institutofranklin.net

Editor: José Antonio Gurpegui
Editora adjunta: Cristina Crespo
Edición de textos: Cristina Stolpovshih
Diseño: David Navarro
Edita: Instituto Franklin-UAH
Imprime: Cimapress

Tribuna Norteamericana se distribuye gratuitamente entre sus suscriptores. Si desea recibir esta publicación, contacte con:
instituto.franklin@institutofranklin.net



EL EDITOR OPINA

Estimada lectora, estimado lector,

La última entrega de Tribuna Norteamericana en este 2016 está dedicada a un tema de máxima vigencia e interés: la sostenibilidad y la responsabilidad civil corporativa, enmarcadas en el ámbito propio de TN, la relaciones España-Estados Unidos. Para ello hemos contado con la colaboración de reconocidos especialistas del mundo empresarial en estos temas quienes, desde su experiencia profesional y personal, han analizado la cultura corporativa americana y su influencia en España, y viceversa.

Julia Sánchez, directora general de la Fundación Albéniz, firma el artículo “Estados Unidos y España, una historia de éxito” en el que tomando como referente cultural en España a su propia fundación, expone la gran ventaja competitiva que genera la participación en temas de índole cultural para el sector corporativo enfatizando los beneficios de retorno que tales actuaciones tienen para los socios corporativos. Gracias a estas alianzas, argumenta, la empresa humaniza sus relaciones con sus *stakeholders*, lo que se traduce en una relación más estrecha; no en vano el elemento emocional resulta cada vez más importante en la política de comunicación empresarial.

Adrián García, director general de la Fundación Endeavor España, también centra su artículo “La sociedad, primera beneficiada del emprendimiento de alto impacto” en su propia experiencia al frente de la referida Fundación, la única organización sin ánimo de lucro que apoya a los emprendedores de alto impacto alrededor del mundo. Para ello ha seleccionado tres compañías como ejemplos prácticos: Ecoalf, dedicada al reciclaje de materiales convirtiéndolos en tejidos que tienen sus propias líneas de moda; ASTI, empresa que desde Burgos está revolucionando el mundo de la automatización logística; y, Smartick, centrada en apoyar el aprendizaje –en su modalidad on-line– de matemáticas para niños en edades comprendidas entre los 5 y 14. Fundamentándose en el *know-how* acumulado de Endeavor, el autor enfatiza la importancia de “crear valor”, tanto para los empleados como para clientes e inversores. Son precisamente ellos la mejor muestra de cómo se puede vincular la sostenibilidad empresarial con el impacto local e internacional.

Mercedes Temboury, tesorera de UNICEF Comité Español, expone en “Responsabilidad social corporativa a uno y otro lado del Atlántico” cómo la RSC se ha implantado de forma generalizada en las empresas españolas durante los últimos 20 años; algo fundamental en los procesos de internacionalización empresarial y explica la ventaja competitiva que genera la RSC de cara a un proceso de internacionalización exitoso. En el artículo se subraya el éxito que han tenido determinados sectores del ámbito empresarial español en el exigente mercado de EE.UU.

Por último Javier Iturralde, cofundador de Visioner Consulting, nos acerca en “Un nuevo marketing para nuevas necesidades” a otro tipo de realidad en los modelos de negocio: el concepto del marketing focalizado y valorado por la generación de un “Retorno de Inversión” (ROI). Se trata de un tipo de estrategia de negocio iniciado en EE.UU. a comienzo de la década de los 80 que se está implantando progresivamente en las empresas españolas.

Finalmente la sección “La historia de...” se dedica a Cosentino, empresa española dedicada a la producción de elementos arquitectónicos de diseño, fundamentalmente en cocinas y baños. Se trata de una empresa familiar, tal como relata su vicepresidente ejecutivo Álvaro de la Haza, que se inició en Macael (Almería) en los años 40 con 17 empleados. Actualmente, después de superar distintas crisis a lo largo de las décadas, es una exitosa empresa de proyección internacional con una plantilla de más de 3500 personas en 30 países y con el 60% de su negocio en Estados Unidos.

Esperamos que también este número le sea de su interés.
J.A.G.

José Antonio
Gurpegui

Catedrático de
Estudios
Norteamericanos

Editor





Licenciado en Derecho por ICADE y MBA por el Instituto de Empresa. Tras su paso por el despacho Garrigues y su fase de abogado interno en Cosentino, fue distinguido en los premios 40 under 40 de Iberian Lawyer.

Es especialista en empresa familiar y gobierno corporativo y colabora con diversos foros en la materia. Es conferenciante ocasional en universidades y escuelas de negocio. Es consejero de la SOCIMI TRAJANO. Asimismo, ha tenido un papel activo en la Comunidad y fue miembro del Comité de expertos para el Futuro en Andalucía, Horizonte 2020. Es en la actualidad presidente de la Asociación Mundial de Aglomerados de Piedra y vicepresidente de la patronal en Almería, Asempal.

Álvaro de la Haza

Vicepresidente ejecutivo y encargado de la Secretaría General y Funciones Corporativas en Cosentino.



La historia de... COSENTINO

Álvaro de la Haza

En 1973, Cosentino empleaba a 17 personas. Era una típica empresa de mármol que explotaba dos (malas) canteras y tenía una pequeña fábrica en Macael, Almería. Un pueblo de 5.000 habitantes con muchos pequeños negocios familiares; empresarios mineros, duros y valientes, aunque no siempre bien enfocados. Un paisaje dominado por canteras, polvo, sol y fábricas incipientes. Pésimas infraestructuras; para muchos, la esquina del mundo. Un pasado de obras míticas en mármol blanco (Alhambra de Granada, Mezquita de Córdoba) y, hacia delante, todo por hacer y pocos recursos al alcance.

En ese 1973, año convulso por lo demás, los hermanos Cosentino, con un jovencísimo Paco Cosentino (22 años) al frente, tomaban las riendas del negocio que habían alumbrado sus padres. Se trataba —y aún hoy se trata— de crear una gran empresa, apoyada en tres pilares: personas con un ADN especial, innovación e internacionalización. Más de cuarenta años después, con el mismo líder,

después de tanto esfuerzo derramado, seguimos en esta aventura. La historia que les voy a resumir no se entiende sin el talento y visión de los hermanos Cosentino y de una forma de ser muy almeriense: trabajo, audacia y naturalidad. En paralelo, durante estos 40 años, qué decir que no se sepa ya, España y Andalucía despiertan, abordan todos los temas cruciales para su futuro y eso nos va sacudiendo el complejo de inferioridad en áreas como la industrial. Que inventen otros, no; que queremos inventar nosotros.

Tres crisis después y tras muchas aventuras y algunas cicatrices, hoy nuestra empresa factura más de 850 millones de euros al año —90% fuera de España—, emplea a más de 3.500 personas en más de 30 países donde se gestionan activos propios y exporta a unas 90 naciones. Pero sin duda, un mercado destaca sobre los demás: Estados Unidos supuso la gran revolución en este desarrollo y queremos que siga siendo la punta de lanza de Cosentino en las próximas décadas.



Parque industrial de Cosentino

Realmente, creemos que una rara mezcla de humildad y ambición nos ha traído hasta aquí. La capacidad de escuchar y aprender de todos nuestros grupos de interés y la visión de hacer empresa han sido las claves de nuestra historia; historia que sentimos está ahora justo empezando. “Somos curiosos, diligentes, sencillos y sinceros. Queremos construir una gran empresa. Si eres así, te vas a divertir con nosotros”, eso les decimos a los candidatos en las entrevistas de trabajo. Es simplemente lo que sentimos y, como se trata de ir rápido, así se lo contamos. Algunos se asustan un poco, muchos se unen. Catalanes, italianos, asturianos, vascos, ingleses, madrileños... nuestra sede corporativa está libre de prejuicios y pretendidas incompatibilidades culturales.

1 *Primeras exportaciones. La llegada a Estados Unidos y el encuentro con un socio local*

Esa empresa pequeña que era Cosentino, gracias a la ambición de la familia, lideró el suministro de mármol en la Costa del Sol en la década de los 80. Despegaron con mucha fuerza los mercados de Levante (con enorme mérito de Eduardo Martínez-Cosentino Justo), Madrid y País Vasco. A pesar de este éxito en el mercado nacional, Cosentino decidió que eso no era suficiente y que la empresa no era un medio para que vivieran bien los empresarios, sino que la empresa era un fin en sí misma. Que era el proyecto común al que sirven hombres y

mujeres para ganarse la vida, claro, pero también para generar riqueza y empleo, para crear materiales nuevos y bonitos... Y para dejar una historia a sus hijos. Así que se empezó a innovar y a exportar, con mucha más fe que pericia.

Si uno viaja al pasado, a los pueblos de la España de 1990, puede imaginar lo que significaba salir a exportar para un negocio pequeño. Casi ciencia ficción. Pero se hizo. Primero con unos intrépidos viajes por Asia, en aviones donde los turistas fumaban y jugaban a las cartas... Después, a Estados Unidos y Canadá, de la mano de clientes y pedidos muy modestos... pero toda caminata empieza con un solo paso. Se vivía en ese espíritu de que “como no sabíamos que era imposible, lo hicimos”. Y se hizo gracias a la apuesta industrial de Silestone®, un producto que revolucionaría para siempre las cocinas de todo el mundo. Un producto que las familias han empleado para dejar atrás las cocinas de nuestros abuelos, pequeñas y oscuras. Para crear cocinas que son el corazón de las casas donde se comparten emociones, se invita a los amigos y que nos devuelven a la esencia del hogar humano. Silestone® como sinónimo de encimera de calidad, de cocina moderna, luminosa, colorida... disfrutable. Allí estaba Santiago Alfonso, el padre de la marca Silestone®, para darle sensibilidad comercial a toda esa ambición. Esa forma de vida, marcada por la naturalidad familiar de las casas americanas, eso que llamamos cocina americana, nos daba una pauta clave para entender el futuro de las cocinas y cómo podíamos contribuir nosotros con materiales potentes y atractivos. Y así surgió el empeño por las nuevas formulaciones para lograr nuevos colores, nuevas texturas, nuevas propiedades (como Silestone® antibacterias) para innovar en el mundo de las superficies para el hogar. Hacer las mejores encimeras de cocina del mundo. Ofrecer más de cien colores para que los hogares dejaran el blanco y negro.

Eran esos primeros viajes de dormir muy poco, de compartir habitación y, por supuesto, de volar en turista. En una de tantas misiones que se hacían con una austeridad de ejército, en una simple feria, se conoció a Roberto

Contreras, quien sería nuestro socio para el mercado norteamericano durante 13 exitosos años. Roberto era entonces un hombre muy joven pero Paco Cosentino vio muy pronto en él su talento. Sereno y ambicioso, hábil negociador, cultura latina... así empezó una andadura que llevó de la venta de unas pocas decenas de miles de dólares a los 300 millones que facturó Cosentino USA el año en que pasó íntegramente a manos de los hermanos Cosentino, año 2009. En ese camino, hitos tan memorables como haber sido el primer anunciante español en la TV americana en la final de la Superbowl, o el haber sido reconocido por la Comunidad, siendo que el 6 de marzo es el día de Cosentino en Houston. Anécdotas de todo pelaje, algunas emocionantes como cuando el oficial de aduana, preguntándole a un compañero el motivo del viaje, tras oírle responder que era ejecutivo de una empresa de encimeras de cocina, reconociendo lo que hacíamos exclamó “Silestone!!!”. Ese día nos dimos cuenta de que nuestra presencia en Estados Unidos verdaderamente estaba llegando al gran público, a la gente.

Estados Unidos, el país de los negocios. Un solo idioma para un mercado enorme, seguridad jurídica, mucha velocidad para articular empresas... ya en los primeros años la apuesta fue muy importante. Pero no fue sencillo. Había que desarrollar una cadena de valor que en Europa existía y allí no. No había un tejido de marmolistas y hubo que crearlo con la implantación de fábricas de elaboración propias por todo el país. Muy de la mano de nuestros ejecutivos Ginés Navarro e Isabel Martínez, el negocio comenzó a crecer. Nos llegó la gran oportunidad de las grandes cuentas, los Home Center, entonces una novedad para los españoles. Primero Home Depot®, luego Lowes®, Sears®... clientes que nos permitían y exigían crecer la capacidad fabril de Silestone® en España. Y que nos llevaron a otra gran apuesta: el granito. Así surgió la inversión de Cosentino en Brasil con una fábrica que hoy emplea a más de 250 personas y que tiene una proyección de futuro enorme. Aprovechar la riqueza natural de las canteras brasileñas pero dotando al granito de



Interior de uno de los *showroom* de Cosentino en el mundo.

innovación. Así surgió nuestro Sensa@ un granito con sellado tecnológico que elimina la porosidad y, por tanto, las manchas.

Hasta el año 2004, Estados Unidos y España como grandes mercados que lo copan casi todo. Dos mercados que compartían entonces similitudes importantes: familias consumidoras, buen acceso a la financiación, fuerzas comerciales dinámicas.

2 La creación de una red internacional, nuestro mayor activo

La expansión por Estados Unidos generaba unos resultados que fueron reinvertidos en capacidad fabril y en red de distribución. La confianza en que podíamos hacer mucho más, animaba a los socios a seguir apostando por el negocio a todo gas. Se replicaron las fábricas, siempre en Almería. Producir en España para vender en el mundo. Así fueron surgiendo cada una de las filiales que se mantienen en todos los países de la Unión Europea. Mercados muy distintos al norteamericano, con gustos diferentes. Tras la

consolidación de la red en Europa, con más de 20 filiales propias, llegó el desarrollo incipiente en Asia y Oceanía. Hoy Cosentino tiene más de 120 unidades de negocio propias en todo el mundo, desde Vancouver a Brisbane en Australia; desde Rio de Janeiro a Tokio, por nombrar sólo los extremos de nuestra red. La rica diversidad de todos estos mercados, nos llevaba a seguir lanzando nuevas series en Silestone. De igual forma, el deseo de superarnos y de ofrecer siempre algo mejor nos llevó en 2012 a abordar la que fuera mayor inversión industrial del año en España: es el nacimiento de Dekton, una superficie ultracompacta para la decoración interior y exterior de edificios. Tablas de 400 kilos cocidas en hornos cerámicos, desafiando los límites. Un material que reproduce en fábrica lo que la naturaleza conforma en miles de años: un material único por resistencia y flexibilidad decorativa. Tras seis años de investigación y muchos dolores de cabeza conseguimos materializar esta fusión de las industrias del cuarzo, el vidrio y la cerámica. Nuestra ilusión: ver como Dekton transforma las fachadas de todo el mundo para que sea superficies expresivas, inspiradoras, nuevas pieles de arquitectura.

Internacionalización con marcas potentes, esa ha sido siempre la apuesta, como la ha sido la de otros empresarios de nuestro país como los compañeros del Foro de Marcas Renombradas, al que orgullosamente pertenecemos.

3 Cosentino One

En 2004 un grupo de ejecutivos movimos cambios clave en áreas como la estrategia, las finanzas o la producción. Irrumpen con fuerza Pilar y Eduardo Cosentino al frente de las operaciones en el negocio. Desde el principio, siempre me pregunté qué desenlace tendría nuestra *joint venture* en Estados Unidos. No era fácil compatibilizar el enorme afecto y admiración que los socios se tenían con las tensiones propias de una relación cliente-proveedor. Pues el tiempo va contestando esas preguntas. En octubre de 2009, nuestro socio le confiesa a nuestro Presidente su deseo de vender. El 30 de diciembre, a medianoche (ya sabemos que estas cosas gustan de apurar los plazos) se firma la operación. A partir de aquí toda la responsabilidad del mercado americano para la familia Cosentino y los ejecutivos de la casa. Es el proyecto de unificación, Cosentino One, somos uno en todo el mundo. Con un importante sacrificio personal, Eduardo Cosentino, con tan sólo 28 años, asume la dirección de la compañía en Norteamérica y la sigue desarrollando con éxito en la actualidad.

Hoy, con Dekton® ya lanzado, con Silestone en su plenitud, con el granito creciendo, Estados Unidos no deja de sorprendernos como país y como mercado. Ya son más de 55 unidades de negocio allí, incluyendo una serie de *showroom* de ciudad, como los de Manhattan y Miami. Así es, Estados Unidos es nuestro motor de crecimiento con 550 millones dólares de facturación y más de 1.000 empleados. No debo pasar por alto nuestra importante apuesta en el país vecino Canadá, con seis unidades de

negocio y claras opciones de crecimiento en los próximos años.

4 Hacia el futuro

En Cosentino, todo se mueve rápido, hay aceptación y pasión por el cambio. Una actitud muy americana. La mutación permanente que defendía el clásico Heráclito parece que ha terminado por imponerse en este mundo agitado. Sin embargo, es una forma de ser la que da sentido a todas las aventuras de la empresa. Así es en Cosentino donde lo esencial nunca cambia y defenderemos que así siga. Los valores de una compañía no son palabras bonitas en una presentación de power point. Son la esencia que nos empuja a un puerto o a otro. Nosotros se lo debemos todo a ese ADN: sana ambición, humildad y vocación auténtica por la mejora continua. Y ese ADN es el faro que nos guía a empleados, directivos, colaboradores; eso es lo que no cambia, con lo que algo de razón tenía también el maestro Parménides: todo cambia, sí, pero siempre queda algo. Eso que queda es lo que nos hace reconocibles ante los demás, y más importante todavía, ante nosotros mismos.

Nuestra vocación es seguir conquistando los mercados, especialmente el mejor mercado del mundo, el de Estados Unidos. Deseamos que se den las condiciones que favorezcan eso: buena relación política y comercial entre Washington y Madrid, y el fomento del intercambio de productos que nos enriquece a todos. Desde nuestra querida Fundación Consejo US Spain se defienden estos intereses desde el pragmatismo y la sensatez, pero también desde los valores humanos. Las personas en el centro de la empresa. Su bienestar y desarrollo. Pero las personas al servicio también de un proyecto común que nos exige y engrandece a todos. Con la vocación de que Cosentino siga su aventura internacional y su apuesta por Norteamérica, le agradecemos, de verdad, apreciado lector, su amable atención a esta simple historia de una empresa española.



Julia Sánchez Abeal

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por ICADE y MBA por Columbia Business School becada por la Fundación Barrié de la Maza.

Previa a su incorporación, Julia ejercía como directora de Operaciones y era parte del equipo fundador de la Fundación Empieza Por Educar. Anteriormente, fue gerente en el Grupo de Estrategia y Operaciones de KPMG en las oficinas de Madrid y Londres. Además, tiene experiencia en el sector de la empresa social donde trabajó con Acumen Fund en Kenia.

Directora general de la Fundación Albéniz y la Escuela de Música Reina Sofía desde el 2014.



Empresa y cultura, ESTADOS UNIDOS Y ESPAÑA, UNA HISTORIA DE ÉXITO

Julia Sánchez Abeal

Se cuenta que, en plena Guerra Mundial, cuando las finanzas del Reino Unido estaban al borde del abismo, un ministro sugirió a Churchill reducir el gasto en cultura para poder invertir más en operaciones militares. Él contestó: «Y si recortamos en cultura, ¿para qué estaríamos luchando?». Al final, la cultura es lo que nos da sentido y lo que fundamenta la cohesión de la sociedad, sin la cual ninguna empresa sería posible. La historia de la Escuela de Música Reina Sofía es la de una alianza estratégica cultura/empresa que lleva 25 años produciendo beneficios recíprocos a los dos aliados y la sociedad en la que actúan. La Escuela nació en 1991 en Madrid, con el doble objetivo de atender a los jóvenes de gran talento de todo el mundo y promover la cultura musical de la máxima calidad. Era el programa principal de la Fundación Albéniz, entidad privada sin ánimo de lucro que fundó y preside Paloma O'Shea. Ella había iniciado ya el camino de la colaboración

cultura/empresa en 1972, con el Concurso Internacional de Piano de Santander que lleva su nombre.

La puesta en marcha de la Escuela supuso una verdadera revolución en el sector educativo y cultural con la introducción de modelos de mecenazgo propios de los países anglosajones, pero muy alejados entonces de la tradición cultural española e incluso, en menor medida, de la europea continental. Se logró implantar la práctica del *naming* en realidades como orquestas, grupos de cámara e incluso cátedras de instrumento. Al principio, la comunidad musical española asistió con sorpresa —y en algunos casos con franco rechazo— al nacimiento de la Orquesta Freixenet, el Cuarteto Casals de Prosegur, el Trío Mozart de Deloitte o la Cátedra de Violín Telefónica. Años de tenacidad y, sobre todo, de exigencia inflexible en cuanto a la calidad musical, han hecho que hoy se reciban y se difundan con toda naturalidad estos nombres.



Escuela de Música Reina Sofía.

1 *El círculo internacional: un instrumento global para una escuela que nació con vocación global*

También ha sido acogida con normalidad una iniciativa muy reciente que está teniendo ya un gran impacto: el Círculo Internacional de la Escuela. Camino ya de su tercer año de existencia, el Círculo muestra la dimensión global de nuestro proyecto y canaliza la participación de benefactores de todo el mundo en una Escuela que es esencialmente internacional (sus 150 alumnos provienen de 35 países distintos), pero que había venido financiándose hasta ahora mediante aportaciones casi exclusivamente españolas. El objetivo del Círculo Internacional es doble: por un lado, actuar como embajadores de la Escuela y, por otro lado, contribuir al Programa de Becas de los alumnos.

El objetivo del Círculo Internacional es doble: actuar como embajadores de la Escuela y contribuir al Programa de Becas de los alumnos

Esta proyección global es otra muestra de cómo la Escuela ha logrado introducir en España el estándar internacional —principalmente estadounidense— de colaboración entre el mundo de la empresa y el de la cultura y la educación. Desde los trabajos iniciales de prospección, antes incluso de la apertura de sus puertas, la Escuela viene manteniendo una relación muy estrecha con las principales escuelas de música americanas: Juilliard School of Music de Nueva York, Curtis

Institute de Filadelfia, New England Conservatory de Boston, las tres de primer nivel mundial. Es significativo que dos de ellas deban su existencia —y su nombre— a sendas empresas: la textil Augustus D. Juilliard Company y la editora Curtis Publishing Company. El presidente histórico del Curtis, el profesor Gary Graffmann, es un estrecho asesor de nuestra Escuela, como lo es Tony Woodcock, presidente, igualmente histórico, del New England Conservatory de Boston. La pertenencia al Círculo Internacional de destacadas personalidades de la vida empresarial americana, como Patricia Phelps, presidenta de la Colección Cisneros de Nueva York, o Ann Bass, refuerza el vínculo con la tradición cultural estadounidense, del que la Escuela se siente especialmente orgullosa.

La Escuela busca un modelo de financiación inclusivo. Además de instrumentos como el Círculo Internacional o el Patronato (en el que participan muchas de las grandes empresas españolas), puso en marcha el año pasado un programa de Amigos, donde pueden participar amantes de la música con aportaciones muy pequeñas, desde unas decenas de euros al año, y prepara un programa específico de captación de pequeñas y medianas empresas. La Escuela cuenta también con el apoyo, muy importante, aunque minoritario en su alcance presupuestario, de todos los niveles de la administración pública: proyectos europeos, ministerios, gobiernos regionales y ayuntamientos.

2 *Cómo humanizar las relaciones de la empresa con todos sus stakeholders*

Las consecuencias de la alianza estratégica cultura/empresa van más allá del aspecto financiero. La aportación de la empresa hace posible la actividad cultural, pero, además, tiene un impacto cruzado, casi siempre multiplicador, sobre muchos aspectos de la vida de la empresa y también de la entidad cultural.

Las consecuencias de la alianza estratégica cultura/empresa van más allá del aspecto financiero

Quizá el más importante sea que la empresa ve cómo se humanizan sus relaciones con prácticamente todos sus *stakeholders*. En el caso de la Escuela Reina Sofía, las empresas patrocinadoras reciben como contrapartidas una serie de conciertos, 74 en el curso 2015-2016, que pueden dirigir hacia sus empleados, inversores, clientes, etc. Con ello, la empresa hace ver que sus relaciones con todos ellos pueden basarse en otra dimensión, que va más allá del aspecto mercantil. Uno de nuestros mecenas, por ejemplo, una empresa de servicios de seguridad, lleva a cabo los conciertos que la Escuela le proporciona en lugares emblemáticos y exclusivos de los territorios donde tiene actividad e invita a sus clientes actuales o potenciales de esa zona. Así, la relación de la empresa con los clientes se hace más estrecha, adquiere un tinte distinto y un contexto espacial y sonoro más humano y atractivo, lo que le resulta especialmente útil a una empresa de ese sector. Otro de nuestros mecenas, una operadora de comunicaciones multinacional, ofrece los conciertos a sus empleados. Los organiza en el auditorio de su sede central, a la hora en que termina la jornada laboral. En este caso, el contexto de relación distinta, humana, social y atractiva, se aplica a los empleados, que



Nadie con talento suficiente se queda fuera de la Escuela por falta de recursos personales y nadie sin ese talento entra en la Escuela por recomendación

encuentran un final agradable para una jornada que puede haber sido intensa y exigente.

Además de beneficiarse del concierto en sí, el empleado mejora su motivación y su compromiso al darse cuenta de que la empresa para la que trabaja muestra un interés real por la cultura y la educación y les que dedica recursos significativos cuyos frutos son palpables y puede él mismo evaluar. En el caso de esta operadora, estamos recibiendo ofertas de voluntariado corporativo por parte de sus empleados: se han implicado como voluntarios en el programa de educación para el emprendimiento musical que estamos desarrollando, en el que van a actuar de *coaches* de nuestros alumnos. En este y en otros muchos casos, la participación de la empresa en la Escuela Reina Sofía es percibida por los empleados como una apuesta por el largo plazo y por el talento.

3 *Música: la mejor herramienta de comunicación*

En la comunicación de una empresa, cada vez es más importante el elemento emocional. Prácticamente todo *marketing* es hoy de naturaleza experiencial. Buscamos que la gente viva emociones en contacto con nuestra marca. En ese terreno, la música, que es la emoción por excelencia, es un instrumento clave. Además, la vinculación a un programa de música y juventud, como es la Escuela, mejora la percepción tanto interna como externa de una empresa. La aplicación de su patrocinio en la Escuela acaba concretándose en muchos casos en becas, que están ligadas a un sistema de admisión de alumnos basado única y estrictamente en el mérito, por medio de audiciones. Nadie con talento suficiente se queda fuera de la Escuela por falta de recursos personales y nadie sin ese talento entra en la Escuela por recomendación. Eso hace que el mecenazgo a esta Escuela se perciba como conectado a la promoción de valores de mucho prestigio, como son la igualdad de oportunidades o la difusión de la cultura musical en su vertiente de más alta calidad y exigencia. La empresa invierte así en sociedad y en cultura de manera muy visible, lo que tiene un impacto directo en la comunicación de su responsabilidad social corporativa.

También se ve mejorada, como decíamos antes, su comunicación en general. El *naming*, del que ya hemos hablado, aplicado a conjuntos de cámara o de orquesta, lleva la marca del mecenas a todo el mundo, percibida siempre en un contexto de calidad, cultura y juventud. Cuando la Orquesta Freixenet se presentó en la Salle Pleyel, la de mayor prestigio musical de París, o en la Beethovensaal de Hanover, o cuando los becarios de cualquiera de nuestros mecenas actúan en Berlín, en Londres, o en Helsinki, llevando el nombre de la empresa titular de su beca en el programa de mano, están



Sede de la Escuela de Música Reina Sofía en Madrid.

ofreciendo una herramienta de comunicación muy potente, que los mecenas mismos se encargan de potenciar organizando para sus targets recepciones posteriores al concierto con presencia de los artistas.

La escuela ofrece a sus mecenas otro tipo de oportunidades de negocio. El Círculo Internacional, del que ya hemos hablado, el Patronato de la Escuela (donde se reúnen una vez al año los presidentes de las principales empresas españolas bajo la presidencia de honor de Su Majestad la Reina Doña Sofía) y la Ceremonia-Concierto de Clausura de Curso, son foros de encuentro que ofrecen valiosas oportunidades de *networking* en un ambiente de calma y positividad.

4 *Ni los mejores éxitos son suficientes: renovación constante, siempre dispuestos a reinventarnos*

El modelo de mecenazgo introducido en España por la Escuela Reina Sofía ha sido exitoso para todas las partes. Sin embargo, en el momento de celebrar sus primeros 25 años, la Escuela se ha embarcado en un proceso de actualización y crecimiento en todos sus aspectos. La cultura empresarial y la vida musical de 2016 son muy distintas a las de 1991. Ambas han experimentado una transformación digital de



Los mecenas aportan su experiencia como mentores de nuestros músicos y disfrutan de compartir su conocimiento y habilidades con ellos

mucho calado. Además, las empresas de hoy requieren más flexibilidad y personalización de las modalidades de patrocinio. Esperan adaptación precisa a sus características. En estos dos decenios se ha producido, además, una intensa globalización de la sociedad, en casi todos los sectores. En este sentido, la Escuela busca oportunidades de patrocinio en las que los intereses del mecenas estén alineados con los de la Escuela. Por ejemplo, si una empresa tiene una clara misión tecnológica, buscamos que esta empresa nos acompañe en nuestro proceso de digitalización para que la música clásica llegue, a través de las nuevas tecnologías, a todos los rincones del mundo. De esta forma, la empresa pone al servicio de una causa social todo su *expertise*.

Buscamos, además, que ambas instituciones (el mecenas y la Escuela) compartan los mismos valores. En la Escuela apostamos por la excelencia, el talento, la igualdad de oportunidades y la cultura, y por eso es importante que los mecenas se vean reflejados en estos valores también y su patrocinio sea un ejemplo de esta apuesta.

La Escuela es ya, definitivamente, una institución universal. Para responder a ese reto desde el punto de vista del mecenazgo hemos puesto en marcha con mucho éxito el Círculo Internacional, como ya se ha explicado. También será global, en muchos casos, la vida profesional

que les espera a los alumnos de la Escuela. Tendrán que ser capaces de vivir sin tener en cuenta barreras fronterizas ni diferencias culturales y tendrán que sobrevivir en un mundo profesional que se ha vuelto extraordinariamente competitivo y en el que las oportunidades profesionales son cada vez menos estables. Ante ese desafío, la Escuela está haciendo evolucionar su plan de estudios para incluir un programa novedoso de emprendimiento musical que anime a nuestros jóvenes músicos a imaginar nuevos formatos de concierto, nuevos escenarios, nuevos públicos e incluso crear sus propias oportunidades personalizadas de desarrollo profesional cuando la situación lo requiera. En este esfuerzo, la alianza con el mundo de la empresa está resultando ser fundamental aprovechando el dinamismo, el liderazgo y la apertura de mente que para nuestros mecenas no es más que el día a día de su trabajo. Los mecenas aportan esta experiencia como mentores de nuestros músicos y disfrutan de compartir su conocimiento y habilidades con ellos, muchas veces en forma de voluntariado corporativo.

5 El impacto del mecenazgo en la cultura: mucho más allá del patrocinio y la financiación

¿De quién aprender a emprender, si no es de los empresarios? Esta es una de los principales formas en las que la alianza con la empresa privada está beneficiando a la Escuela, pero no es la única. Gracias al contacto con nuestros mecenas, la Escuela se ha abierto a la sociedad y, más concretamente, a la sociedad productiva, lo que ha resultado inspirador para nuestros alumnos y para los propios gestores y trabajadores de la Escuela.

Por otra parte, nuestro modelo de financiación a través del mecenazgo privado nos ha permitido mantener la independencia académica respecto de la administración pública,



Sede de la Escuela de Música Reina Sofía.

lo que es un requisito clave para nuestro modelo pedagógico. Gracias a esa independencia, podemos ofrecer a nuestros profesores una libertad académica completa, lo que a su vez permite que cada alumno reciba una enseñanza flexible y completamente personalizada.

Además, la intensa implicación de los mecenas en la promoción de conciertos nos permite desarrollar en todo su potencial otro de nuestros principios pedagógicos: el escenario como factor último de formación. Nuestros alumnos tocan constantemente en conciertos reales, con público exigente, y ahí es donde de verdad completan su preparación. Lo hacen gracias a sus patrocinadores y, a cambio, llevan por los teatros del mundo el nombre o la marca de sus mecenas.

Nuestro modelo de mecenazgo nos ha permitido llegar muy lejos, convirtiendo a la Escuela Reina Sofía en una institución de primera fila internacional, pero todavía queda mucho camino por recorrer. Queremos, no solo

mantener nuestro alto nivel, sino mejorarlo si es posible y pasar de estar presentes en los planes de los alumnos y profesores de mayor talento del mundo, como estamos ahora, a ser su *first choice*. Ese último paso, el que te lleva de estar entre los mejores, a ser el mejor, es el más difícil, pero también el más importante, y no solo por la dinámica de progreso constante que comparten el artista y el emprendedor —nunca dejan de mirar más allá— sino también porque solo aspirando a la perfección podemos dar a nuestros alumnos lo que necesitan.

Creo que la historia de la Escuela de Música Reina Sofía y, si hacemos las cosas bien, también su desarrollo futuro, son un ejemplo muy ilustrativo del beneficio recíproco que la alianza empresa/cultura supone. Es también una demostración práctica de que las tradiciones empresariales y culturales de Estados Unidos, cuando se hacen confluír adecuadamente con las españolas, pueden dar lugar a realidades enormemente satisfactorias.



Licenciado en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid (2000); con un curso de Banca y Finanzas del IEB (2001), Marketing de Consumo de Kellogg (2010), Escalabilidad de Nuevos Emprendimientos de Harvard Business School (2015) y PADE de IESE (2014). En 2013 la revista Poder le nombró, “40 por debajo de 40, latinos influyentes en Estados Unidos”; en 2010 el Banco Interamericano de Desarrollo le concedió el reconocimiento a mejor proyecto de inversión socialmente responsable a su INDI Fund (de InTrustGlobal) en los premios BeyondBanking.

Inversor en varias StartUps como BankFacil, The Digital Marvels, y DelSuper, así como cofundador de intoSpain e InTrustGlobal. Anterior a eso fue vicepresidente de Comunicación Corporativa de J.P. Morgan Chase & Co en Nueva York; director de Marketing y Comunicación para las Americas de The Economist Newspaper Group y el codirector general para América Latina de *The Economist*; Gerente de Comercio Internacional de la Cámara de Comercio Española en Estados Unidos y Broker de Money Markets en CM Capital Markets en Madrid. Desde 2003, es parte del Consejo de Thune Eureka.

Adrián García-Aranyos

Director general de la Fundación Endeavor España.



LA SOCIEDAD, primera beneficiada del emprendimiento de alto impacto

Adrián García-Aranyos

Como tantas otras historias de emprendedores, la de Endeavor arranca en casa de los padres de un emprendedor. En el caso de Linda Rottenberg y Peter Kellner, cofundadores de Endeavor, fue en la cocina de los padres de Linda. Allí se habían reunido estos antiguos compañeros de universidad para darle forma a un proyecto que Linda había esbozado durante una reciente estancia en Argentina.

Eran mediados de los 90 y Linda, tras haberse licenciado en Estudios Sociales en Harvard y Derecho en Yale, había decidido trasladarse a Argentina en busca de inspiración profesional. Aunque tenía trabajo en una Facultad de Derecho local, lo que a Linda le inspiraba era la idea del emprendedor CEO que comenzaba a ganar popularidad en su país. Nombres como Bill Gates, Michael Dell, Steve Jobs y Jeff Bezos empezaban a sonar familiares; estaban sucediendo las primeras salidas a bolsa de las .com como Netscape y Yahoo!; y Silicon

Valley se postulaba como candidata a la tierra prometida del sector de la tecnología.

Un día Linda llegaba tarde a una reunión y cogió un taxi en el que tuvo una fortuita conversación que cambiaría su futuro y, por reverberación, el de cientos de emprendedores alrededor del mundo. Linda, habladora y extrovertida, comenzó a charlar con el conductor, quien le dijo que se dedicaba a eso porque, aunque se había graduado en Ingeniería, no encontraba trabajo de otra cosa. En ese momento Linda le preguntó si no preferiría ser un *entrepreneur*, una palabra que ella no sabía en castellano y que el conductor no entendió. “Alguien que monta su propia empresa, que lanza un negocio”, aclaró Linda. El conductor desdénó la idea al asociarla con la idea de “empresario”, un término con frecuencia teñido de connotaciones negativas, asociado con la avaricia y la explotación, en vez de con la creatividad y la innovación.



Carlos Torres, Adrián García Aranyos y Linda Rottenberg durante la cena inaugural del 64° ISP

En ese momento, Linda puso orden a sus ideas. No había una palabra en español para referirse a quienes empezaban un proyecto y querían hacerlo crecer. Tampoco había ecosistema emprendedor, donde quienes lanzan proyectos pudieran encontrar capital y asesoramiento que los apoye. Entonces tuvo una idea: ¿Qué pasaría si una organización ayudara a emprendedores alrededor del mundo a lanzar sus negocios y conseguir escalarlos? ¿Qué pasaría si alguien aprovechara la energía de esos emprendedores para formar un movimiento global que transforme economías locales e inspire a otras personas a emprender?

Linda no tardó en regresar a Estados Unidos y en empezar a compartir su visión con sus conocidos. Aunque muchos la escucharon, solo resonó con uno: Peter Kellner. Peter, que por aquel entonces estudiaba su JD-MBA en Yale, acababa de regresar de China, donde había estado dando vueltas a la idea de apoyar a emprendedores con gran potencial de crecimiento. Tras compartir experiencias, Linda y Peter empezaron a trabajar juntos.

Poco después se concretó la idea: crearían una red global que apoyase a nuevos empresarios que lideraran proyectos con gran ambición de crecimiento. A estos nuevos empresarios con el tiempo se llamaría emprendedores y esa ambición es la que luego denominarían “alto impacto”. Así nació Endeavor en 1997, constituida en Nueva York como entidad sin ánimo de lucro y con la misión de apoyar y fomentar el emprendimiento en países en vías de desarrollo.

Hoy, 20 años después de esa reunión en la cocina, la esencia de Endeavor sigue siendo el entender al emprendedor y sus empresas como fuerzas de cambio social, ya sea porque generan empleos, pagan impuestos y entrenan y forman personas, o porque sirven de inspiración a futuras generaciones, todo lo cual supone reverter en la sociedad.

Endeavor apoya a los emprendedores de una manera estructurada dándoles acceso a lo que ellos demandan: acceso a mercados, contacto con talento y relación con posibles inversores, sobre todo internacionales. Aun así,

Endeavor se constituyó en 1997 en Nueva York como entidad sin ánimo de lucro y con la misión de apoyar y fomentar el emprendimiento en países en vías de desarrollo

la esencia es hacerles partícipes de una “red de confianza” en la que hay muchos emprendedores como ellos, que han sabido escalar sus empresas, pero también empresarios y directivos reconocidos de todo tipo de sectores y empresas, sean familiares, cotizadas en mercados internacionales, etc. Siendo parte de esta red los Emprendedores Endeavor pueden inspirarse de otras personas de éxito, pero al mismo tiempo se concientian de que ellos también deben ser modelos a seguir.

La sostenibilidad de Endeavor depende de sus patronos (en un inicio) y de los emprendedores que se van seleccionando, ya que ellos a medida que van formando parte de la red contribuyen no solo con su tiempo y contactos, sino también de manera económica. Es el llamado *give-back*, es decir, los emprendedores no pagan por los servicios que están recibiendo de Endeavor, sino que lo hacen por contribuir a que futuras generaciones de emprendedores puedan ser apoyadas y se aprovechen de todo lo que les puede ofrecer Endeavor.

La organización inicialmente estableció su foco en economías en desarrollo como Argentina y Chile, luego pasó a enfocarse en otros países de América Latina y, tras tomar fuerza allí, acabó extendiéndose primero en Oriente Medio y luego en el sudeste asiático. ¿Por qué primero estos países? Por razones de peso como la falta de ecosistema, falta de inversión y la falta de popularidad de la idea del emprendedor. Endeavor operó en esos mercados hasta que en 2012 el modelo evolucionó. La organización, tras más de una década en activo, detectó que había países y regiones con economías desarrolladas, pero en las que el ecosistema emprendedor no conseguía despegar. Eran lugares con “economías en crisis”, zonas donde el emprendimiento se enfrentaba a barreras económicas, institucionales y psicológicas. Así Endeavor llegó primero a Grecia y Miami, la primera oficina centrada en el ecosistema de una ciudad. Dado el éxito de esas dos operaciones experimentales se decidió abrir oficinas en España, Louisville, Detroit, Italia y Japón, con la idea de proveer apoyo a ecosistemas incipientes, poco desarrollados o desconectados entre sí.

Una peculiaridad de Endeavor como fundación es que sigue los mismos valores que busca en sus emprendedores: crecimiento escalable, innovación e impacto en el ecosistema. Su objetivo para 2015 fue estar en 25 países y ahora el objetivo para 2020 es estar en 100 ciudades, ya que lo que hemos observado en estos casi 20 años de singladura es que la creación de ecosistemas gira entorno a núcleos urbanos. Cabe notar que Endeavor no es una fundación al uso, ya que su modelo no pretende nutrirse de por vida de donaciones, sino que mezcla la parte *non-profit* con modelos habituales de *for-profit* que luego reierten en dar sostenibilidad a la organización, es así como toma sentido el hecho de que tengamos un fondo de inversión, Endeavor Catalyst, que nació en 2012 para co-invertir en los proyectos de los Emprendedores Endeavor. Para la organización, este fondo es una herramienta clave para garantizar nuestra auto-sostenibilidad de la fundación en el medio y



largo plazo, ya que los retornos que se obtengan de las inversiones se repartirán entre la organización global y las filiales presentes en más de 25 países para que sigan operando y manteniendo su independencia.

1 Endeavor en España

En 2014 Endeavor desembarcó en España. Para que eso sucediera hubo una serie de personas que tuvieron que comprometerse con la organización. En este punto es clave la incorporación a la aventura de Jaime Carvajal Urquijo, un emprendedor que fundó Iberfomento en 1988 y co-fundó la Fundación Consejo España-EE.UU. en 1997. Él fue la persona que se convirtió en el *champion* de Endeavor en España, quien ayudó a establecer las primeras reuniones de la organización con algunos líderes empresariales españoles y quien en la actualidad preside la fundación en España. No fue hasta finales de 2013 que la organización tomó forma con el apoyo de grandes figuras del mundo de la empresa como Francisco Riberas, Sabina Fluxá, Javier Monzón y José María Álvarez-Pallete, algunos de los primeros patronos a nivel nacional.

El inicio de la operación no fue sencillo. Por un lado había que traer un modelo de entidad sin ánimo de lucro que apoya de manera gratuita a emprendedores, pero con la expectativa de que ellos en su éxito reviertan en la fundación. Este modelo, además, choca con el de las aceleradoras, ya que normalmente o bien cobran por sus servicios o toman una participación en la empresa.

Al reto de comunicar el funcionamiento de Endeavor se sumó el de crear una red de mentores que nos ayudara a elegir a los mejores emprendedores y también aportarles valor durante el proceso de selección. A pesar de todo, en relativamente poco tiempo conseguimos atraer a los primeros emprendedores, como Alberto Benbunan y Salvador Carrillo, fundadores de Mobile

Dreams Factory; o Juan de Antonio, fundador y CEO de Cabify.

El último reto al que Endeavor España se enfrenta con frecuencia es el de filtrar entre las compañías que se acercan a nosotros. Como en España la palabra “emprendedor” se popularizó al tiempo que el concepto de *start-up*, la mayoría de las personas que acuden a nosotros son emprendedores con proyectos en una etapa inicial e incipiente, con un modelo de negocio aún no validado y con retos de consolidación y no tanto de crecimiento exponencial. Por eso cabe aclarar que nuestro modelo se basa en el apoyo a *scale-ups*, es decir, las empresas en la fase posterior a la fase *start-up*. Hay ocasiones –las menos– en las que Endeavor considera ya a una *start-up* como empresa de alto potencial de impacto: si tiene un crecimiento vertiginoso en los ingresos o si su tecnología es completamente revolucionaria. El resto del tiempo las *scale-ups* las lideran emprendedores que ya llevan algún tiempo al frente de sus compañías, han probado su modelo de negocio, están facturando cifras relevantes y se encuentran ante un punto de inflexión.

A día de hoy, Endeavor España cuenta con 14 emprendedores que lideran 13 empresas. Hasta la fecha ha sido un viaje fascinante que nos ha llevado a observar algunas cosas que estos emprendedores de alto impacto tienen en común:

1. El más joven tiene 36 años. Esto contradice el estereotipo de emprendedor como un joven veinteañero que no ha terminado sus estudios universitarios. Sin embargo, en nuestro proceso de selección sí que hemos visto algunos casos de emprendedores que o bien no poseen estudios universitarios o que tienen apenas 22 años.
2. Todos han pasado tiempo fuera de España, ya sea porque no son españoles y se han afincado en España o porque estudiaron o trabajaron algunos años fuera (la mayoría en algún país anglosajón).

3. Trabajaron en la empresa privada, lo que les llevó a identificar un problema a solucionar y/o a plantearse que hay mejores maneras de gestionar.
4. Para algunos la idea de emprender surgió como un deseo de poder controlar su propio destino, para otros fue el hecho de poder solucionar un problema que habían visto y para otros fue fruto de un ejercicio de análisis de sectores o modelos que estaban funcionando en otros países y eran replicables y adaptables.

2 Los emprendedores endeavor en España

Destacar a uno de nuestros emprendedores por encima de los demás sería un ejercicio difícil para nosotros, ya que todos tienen historias fascinantes. Aun así, quisiera destacar tres de las compañías que ellos lideran:

- **Ecoalf:** la misión esencial de Ecoalf es poder demostrar que se pueden crear líneas de moda elegantes y de calidad con tejidos sostenibles basados en materiales reciclados. La idea la incubó Javier Goyenechea, fundador de Fun&Basics. En 2009 Javier tiene la visión de crear una línea de moda sostenible y se alía con José Múgica (EE), quien le aporta la visión de negocio y el capital. De esta unión surge un concepto de moda que desde 2012 utiliza redes de pesca, botellas de PET, café, neumáticos y algodón reciclado para crear sus prendas.
- **ASTI:** Otro caso fascinante, pero esta vez dentro de la transformación tecnológica, es Automatizaciones y Sistemas de Transporte Interno (ASTI). La empresa nació en 1982 y se dedicaba a la fabricación de carretillas industriales. Pero cuando se dio el relevo generacional y tomó los mandos la hija del fundador, Verónica Pascual, entró una nueva visión y la empresa evolucionó hasta convertirse en uno de los principales jugadores del

Para algunos la idea de emprender surgió como un deseo de poder controlar su propio destino

mundo del transporte interno, tanto en hardware, como software. No es menos destacable el hecho de que esta empresa naciera en Burgos, aunque a día de hoy lidere proyectos tanto en América Latina, como en Europa del Este con clientes de primer nivel en el mundo alimenticio, farmacéutico y de la automoción.

- **Smartick:** Darle vida a una asignatura como las matemáticas y hacer que niños de 4 a 12 años no aprendan y se vuelvan unos auténticos apasionados del álgebra o de la geometría no es tarea sencilla. Pero eso fue lo que en 2009 se propusieron Daniel González de Vega y Javier Arroyo. Así nació Smartick, una plataforma online que ayuda a los niños a incrementar su conocimiento, su capacidad de aprendizaje y su actitud hacia las matemáticas.

Lo verdaderamente motivador de estos emprendimientos, así como los otros más de 2.000 que son parte de Endeavor a nivel global, son los líderes que están al mando y cuya visión se basa en el hecho de “crear empresa”, con todo lo que ello conlleva. Todo pasa por crear valor, tanto para sus empleados, como para sus clientes y sus inversores. Ellos son la muestra de que se puede ligar la sostenibilidad empresarial, con el impacto en comunidades locales e internacionales. Unos lo hacen proveyendo servicios y otros lo hacen solucionando problemas que ven en su entorno.



Licenciada en Física Teórica por la Universidad Complutense de Madrid. MBA en el Instituto de Empresa. Fundadora de Amigos Marca España. Consultora de estrategia de negocio, experiencia de cliente e innovación.

**Mercedes
Temboury**

Ha desarrollado su carrera en empresas tecnológicas: Telefónica, Accenture, IBM, INDRA. Especialista en Latinoamérica y Oriente Medio. Ha publicado artículos sobre nuevas tecnologías en Telefónica, Instituto de Empresa, Real Instituto Elcano, Revista APD, Revista UNO de Llorente y Cuenca, Nueva Revista. Becaria del Aspen Institute en Colorado y en Ronda.

Tesorera de UNICEF
Comité Español



RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, a uno y otro lado del Atlántico

Mercedes Temboury

1 *Introducción*

La responsabilidad social corporativa se ha ido abriendo paso en la gestión de las empresas españolas en los últimos 20 años. Unos lo consideran una forma ampulosa de referirse a la filantropía o a la acción social, y creen que es una herramienta más bien de marketing y comunicación. Otros, sin embargo, piensan que las empresas deben aspirar a un modelo de desarrollo sostenible en relación con todos sus grupos de interés o *stakeholders*. Las empresas españolas se han sumado a este cambio de paradigma, y podemos preguntarnos si constituye una ventaja competitiva en mercados muy exigentes, como el de EE.UU., y si sirve para atraer inversión extranjera directa a nuestro país.

2 *Ámbito de la responsabilidad social corporativa. Modelo de grupos de interés*

Tradicionalmente una empresa medía su éxito en términos de mercado y de creación de valor financiero. Sus métricas eran las ventas y el valor de la acción y sus grupos de interés los clientes y los accionistas. Pero varias crisis económicas más tarde, se ha comprobado que esto no era suficiente. Para ello se han promovido reformas en el Buen Gobierno, que afectan a la gestión financiera de la empresa y tienden a eliminar los conflictos de interés de los administradores, y se ha establecido un modelo más amplio de sectores objeto de la actividad empresarial. Este modelo de grupos de interés



puede ser global para algún sector y particular para cada empresa en función del alcance de su actividad. Debe ocuparse no sólo de clientes y propietarios o accionistas sino también de empleados, proveedores, distribuidores, competidores, medios de comunicación, autoridades regulatorias, sociedad, comunidades, sindicatos, ONGs, etc.

Según el informe “Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España”: «Las principales empresas españolas globales han consolidado una agenda que las ha colocado en una posición aventajada en las principales esferas de gestión de la RSE, desde la rendición de cuentas mediante memorias de sostenibilidad, a la presencia destacada en índices y rankings internacionales».

Según un informe anterior, de 2013, “Informe sobre la Responsabilidad Social de la empresa en España: Una Propuesta para Europa” de Aldo Olcese: «En el campo de la responsabilidad social corporativa... España está liderando a nivel internacional este campo de actuación como se puede comprobar por el número de empresas líderes

en los índices internacionales de sostenibilidad, el número de integrantes en el Pacto Mundial, el número de memorias de responsabilidad corporativa publicadas, el número de empresas con memorias certificadas GRI+ o por las certificaciones en sistemas de gestión».

3 Global Compact de Naciones Unidas

Naciones Unidas ha definido, en el Global Compact, 17 objetivos o acciones que definen el desarrollo sostenible. Y que afectan a todos los grupos de interés antes mencionados. Se refieren a:

Personas

1. Acabar con la pobreza
2. Acabar con el hambre y mejorar la nutrición
3. Garantizar la salud en todas las edades
4. Garantizar la educación y el aprendizaje continuo

Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Ejemplo de un Reporte Integrado de Telefónica sobre las SDGs 2015

Inclusión digital e innovación: 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 15

Energía y cambio climático: 13

Medio Ambiente: 7, 13

Compromiso con nuestro equipo: 5

Economía circular: 11, 13, 15

Relaciones con nuestros grupos de interés: 16, 17

Impactos económicos: 8

Gestión de cadena de suministro: 12

Gobierno de la sostenibilidad: 12, 16

5. Promover la igualdad entre hombres y mujeres
6. Garantizar el acceso a agua potable

Crecimiento

7. Garantizar acceso a energía limpia y asequible
8. Promover un crecimiento equitativo e incluyente, con trabajo para todos
9. Construir infraestructuras, promover industria e innovación sostenibles
10. Reducir la desigualdad

Planeta

11. Ciudades sostenibles
12. Consumo y producción responsables
13. Acción contra el cambio climático
14. Conservar los recursos marinos
15. Conservar y proteger los recursos terrestres

Paz y Colaboración

16. Promover una cultura de paz
17. Establecer sociedades mixtas para el desarrollo sostenible

Cualquier acción incluida entre las anteriores, y cuyos beneficiarios sean alguno de los grupos de interés definidos, forma parte del ámbito de la responsabilidad social corporativa. La importancia de este nuevo enfoque de gestión se muestra en que muchas empresas han adoptado el *Global Reporting Initiative*. Esta nueva manera de publicar implica que, anualmente, no hay dos informes, uno financiero y otro de RSC, sino un informe único que muestra el impacto de la actividad de la compañía para todos los grupos de interés. Por ejemplo, Telefónica, usa este marco para mostrar como su actividad cumple los criterios establecidos por el Global Compact.

4 Índices de sostenibilidad y empresas españolas

Se han implantado en el mundo, desde Wall Street, varios índices bursátiles que agrupan a aquellas empresas cuya actividad es considerada destacable en sostenibilidad y en RSC.



Los más usados serían:

• **El Dow Jones Sustainability Index.** Evalúa tres campos de actuación: económico, relación con el entorno y social en base a un número aproximado de 24 parámetros de evaluación. Según el informe de Forética antes citado: «Las empresas españolas tienen una fuerte presencia en el índice Dow Jones de sostenibilidad. En la última edición del Yearbook (2015) de RobecoSAM, aparecen 20 empresas españolas, de las cuales 13 se encuentran entre las categorías de líder, oro, plata y bronce. Los niveles de presencia en el ranking de empresas nacionales, en los últimos 5 años, se ha mantenido; y de media un 70% se situaban en las categorías superiores».

• **FTSE4Good** que además tiene una sección española llamada FTSE4GoodIbex, desarrollado entre FTSE Group y Bolsas y Mercados Españoles (BME). El índice se compone de valores pertenecientes al índice IBEX 35° de BME y al índice FTSE Spain All Cap, que cumplen con los criterios de buena práctica en responsabilidad social corporativa (RSC). FTSE4Good mide seis campos: gestión ambiental, cambio climático, derechos humanos y del trabajo, estándares laborales en la cadena de suministro, gobierno corporativo y lucha contra la corrupción.

5 El buen gobierno en España

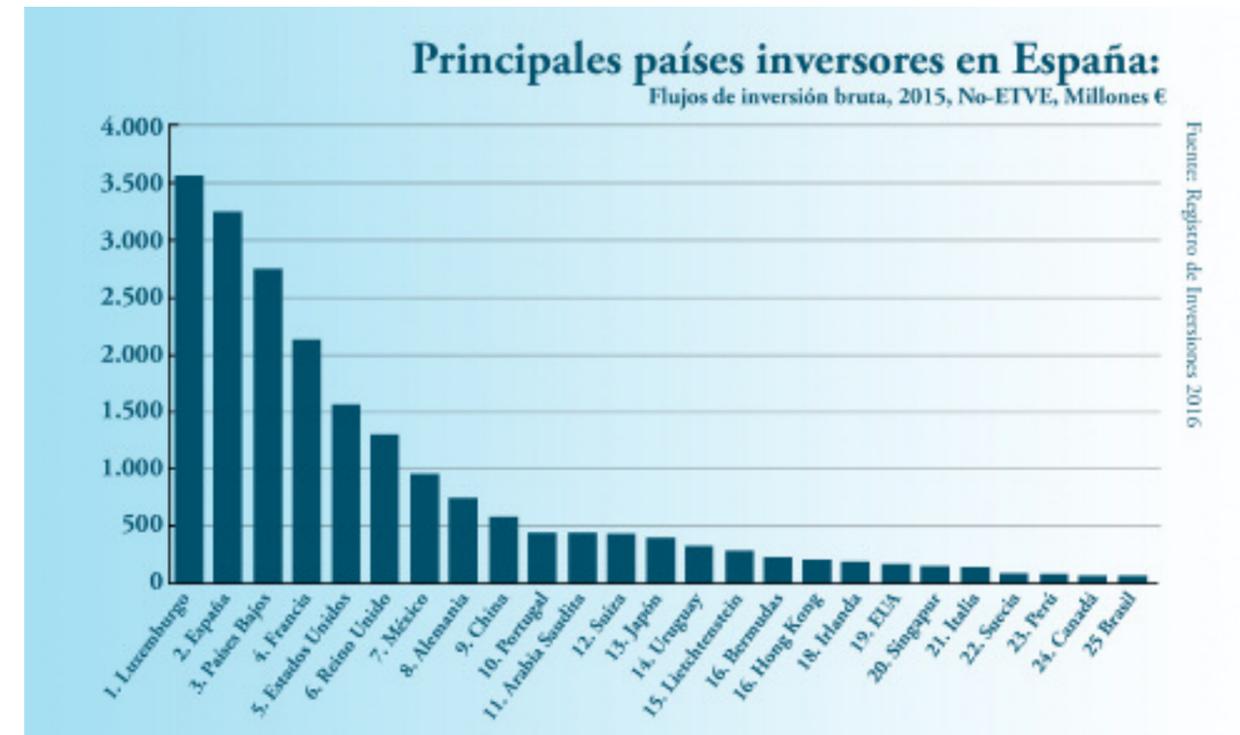
Un aspecto fundamental de la RSC, es la que atañe al buen gobierno de la administración y de las sociedades cotizadas. Elvira Rodríguez, presidenta de la CNMV, comentó, en la presentación de 2015 del *Nuevo Código de Transparencia y Buen Gobierno*, que durante los años de crisis se cobraron en el seno de algunas empresas "incentivos perversos" que tuvieron "efectos dañinos" para todos. Recordó que, entre 2007 y 2013, el mundo entero vivió una crisis financiera de magnitud desconocida.

Clasificación de las empresas españolas en el Yearbook 2015 de RobecoSAM (ordenados alfabéticamente)

Líder	Gas Natural SDG S.A.	
Oro	Gas Natural SDG S.A.	
Plata	Acciona S.A.	
	Compañía Logística de Hidrocarburos CLH. S.A.	
	Enagas S.A.	
	Endesa S.A.	
	Iberdrola S.A.	
	ACS Actividades de Construcción y Servicios S.A.	
Bronce	Amadeus IT Holding S.A.	
	Banco Santander S.A.	
	Ferrovial S.A.	
	Inditex S.A.	
	Red Eléctrica Corp S.A.	
	Repsol S.A.	
	Miembros	Abertis Infraestructuras S.A.
		Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.
		Bankia S.A.
		CaixaBank S.A.
Gamesa Corp. Tecnología S.A.		
Indra Sistemas S.A.		
Telefónica S.A.		

Fuente: RobecoSAM

Graves deficiencias en materia de gobierno corporativo "cobraron un papel muy relevante en el inicio y desarrollo de la crisis". Para paliar estos defectos en España, en 2015, la CNMV aprobó un nuevo Código de transparencia y Buen Gobierno –elaborado por un amplio panel de expertos– que introduce importantes modificaciones y recomendaciones



para la mejora de la gestión administrativa y de las sociedades cotizadas:

- Identifica los 25 principios que inspiran las recomendaciones.
- Incorpora nuevas medidas de transparencia en las juntas de accionistas y de evaluación en los consejos de administración.
- Establece recomendaciones sobre la composición, el funcionamiento y la retribución de los consejos.
- Incluye por primera vez aspectos de responsabilidad social corporativa (RSC).

Con las reformas introducidas en la legislación española, nuestras empresas lideran la transparencia y la mejora en la gestión, promoviendo mayor confianza de los inversores internacionales en nuestra economía, y haciéndola más competitiva. La inversión extranjera directa ha crecido de forma muy destacada en los últimos años, y el Wall Street Journal reconocía en un artículo reciente la

eficacia de las reformas bajo el titular "Why Spanish Economy is growing so robustly without a government". Estados Unidos fue en 2015 el cuarto inversor por flujo de inversión bruta en España con 1.500 MM €.

6 Empresas españolas presentes en EE.UU. por sectores

Además de las reformas recientes en la gobernanza de compañías cotizadas, hechos previos como la gran apuesta española por las energías renovables, y la presencia masiva de nuestras grandes empresas en Iberoamérica –donde muchos gobiernos han reforzado enormemente la RSE– han contribuido a los buenos resultados de nuestras empresas, en los rankings de Sostenibilidad.

Entre las empresas españolas, varios sectores han sido especialmente activos para invertir o desarrollar proyectos en EE.UU.: alimentación, biotecnología, hostelería y energía



e infraestructuras. Según Marca España las empresas españolas en EE.UU. dan trabajo a 100.000 personas. Su fuerte presencia en USA, se manifiesta en autopistas en 12 estados, suministro de energía en Maine, planta de tratamiento de aguas en el Golfo de México y operación de las plantas solares más grandes del mundo.

Veamos algunos casos concretos que muestran la importancia de la RSC para las empresas españolas en EE.UU.

6.1 Hostelería

Las cadenas de hoteles españoles son muy activas en el mercado estadounidense y destacan AC Hoteles, NH, Room Mate, RIU, Meliá, Barceló, Iberostar. En los últimos diez años se han instalado en muchas ciudades de EE.UU. Entre los programas de responsabilidad social corporativa destaca el de la cadena de hoteles Meliá, contra la explotación infantil. En 2006 Meliá se convierte en la primera empresa española en firmar el Código de Conducta contra la Explotación Sexual Infantil (ECPAT). Desde 2008, el posicionamiento social de Meliá se centra en la protección de la infancia debido a sus fuertes valores de empresa familiar que apuesta por el respeto al legado a generaciones futuras. Para reforzarlo, a finales de 2010, Meliá firma una Alianza con UNICEF para contribuir a la difusión del mensaje de UNICEF a favor de la infancia y la lucha contra la explotación sexual infantil, colaborando además con recursos económicos. Por otra parte, Meliá Hoteles, desde 2007, está adherida a The Code, el Código de Conducta para la Protección de la Infancia y la Adolescencia de la Explotación Sexual en el sector turístico. Meliá figura en la lista TOP de los miembros más importantes en 2014, junto a 42 empresas turísticas de todo el mundo, por su compromiso con el turismo sostenible y responsable, así como por haber implementado con éxito en sus hoteles los seis criterios exigidos por The Code y cuyos avances

reportan con carácter anual. Estos avances tienen un carácter transversal al negocio, incluyendo la cadena de suministro, y la sensibilización hacia sus propios empleados para detectar conductas sospechosas en los programas internos de formación. La cadena Meliá tiene 4 hoteles en EE.UU., en Orlando, Miami, Los Angeles y Nueva York.

6.2 Energía

El sector de energías renovables, con empresas como Iberdrola, Acciona, Gamesa, Abengoa, ha capitalizado una imagen de responsabilidad con el medio ambiente, y de generación de energías limpias, que ha sido muy valorada a lo largo de la administración del presidente Obama.

Iberdrola crea, a finales de 2015, Avangrid, fruto de la integración entre Iberdrola USA y UIL Holdings Corporation. Prevé invertir unos 9.500 millones de dólares en Estados Unidos entre 2016 y 2020, a razón de 1.900 millones de dólares al año. "Como hemos hecho desde que llegamos a Estados Unidos, en el año 2006, continuaremos centrando nuestras inversiones en las energías renovables y en redes, con el objetivo de ofrecer un futuro más sostenible a nuestros clientes, nuestros accionistas y a la comunidad en general", ha manifestado Ignacio Sánchez Galán, presidente de la empresa. Avangrid opera en 25 estados y cuenta con activos por valor de 31.000 millones de dólares. La empresa integra a ocho compañías reguladas que operan en Nueva York, Maine, Massachusetts y Connecticut. Su apuesta por la generación de energía limpia le ha llevado a ser el segundo operador eólico en el país y a convertirse en la compañía que más ha crecido en este sector durante el mandato de Obama, con 6.000 MW en potencia eólica instalada, 744 MW en construcción, y una cartera de proyectos de más de 6.000 MW. "Es la gran utility integrada más limpia de Estados Unidos, con casi cero emisiones de carbono", señala Sánchez Galán. Avangrid ha construido en los

Mayores empresas de desarrollo de infraestructura de transporte 2014	Operating or under construction	Of which: in US	Of which: in Canada	Of which: in home Country	All other
1. ACS Group/Hochtief (Spain)	56	2	6	19	29
2. Macquarie Group (Australia)	43	5	1	1	36
3. Global Via-FCC-Bankia (Spain)	43	1	1	29	12
4. Abertis (Spain)	38	0	0	11	27
5. Vinci (France)	36	1	2	12	21
6. Hutchinson Whampoa (China)	34	0	0	12	22
7. Ferrovial/Cintra (Spain)	33	6	2	9	16
8. Bouygues (France)	27	1	1	10	15
9. NWS Holdings (China)	27	0	0	26	0
10. EGIS Project (France)	25	0	1	5	19
11. Sacyr (Spain)	22	0	0	14	8
12. OHL (Spain)	21	0	0	8	13

Según el número de concesiones para carreteras, vías férreas, puertos o aeropuertos que superan los 50 MM US\$ en valor de inversión, que se han desarrollado solo o en joint venture, o que están en construcción a fecha de Octubre 2014. (Fuente: Public Works Financing)

últimos años en EE.UU. algunas de las instalaciones más emblemáticas del sector, como Peñasal, su mayor instalación en todo el mundo, con 606 MW de potencia, o el proyecto que está construyendo en exclusividad para la empresa Amazon.

6.3 Infraestructuras

España es uno de los países con mejores infraestructuras del mundo, en sexta posición, según el Foro Económico Mundial. Tiene un conjunto relevante de empresas de desarrollo y gestión de infraestructuras que operan en muchísimos países.

Durante varios años ha habido más compañías españolas en el listado anual de los principales desarrolladores de infraestructuras de la publicación de EE.UU., *Public Works Financing*, que de cualquier otro país. En 2014, 3 de estas

empresas tenían 9 proyectos en marcha en EE.UU.

A futuro, el sector español de construcción e infraestructura, está bien posicionado para participar en uno de los conceptos de mayor impacto social, ambiental y económico de las próximas décadas: el desarrollo de las "Smart Cities". Una mayor eficiencia en la gestión de los recursos hídricos, la racionalización de la energía, el diseño y la funcionalidad de las ciudades, la tecnología y la minimización de los impactos ambientales, requieren una importante revisión de las infraestructuras.

7 Empresas de EE.UU. en España y Europa: fiscalidad responsable

Uno de los temas que está siendo cada vez más importante para la RSC es la fiscalidad responsable. Y esto supone un desafío para las empresas estadounidenses en Europa. La fiscalidad de los países es un criterio competitivo a la hora de atraer inversiones. Diferencias en las



cargas tributarias generan distorsiones en los mercados. Fenómenos como el llamado “Fiscal Inversion” o el uso intensivo de la ingeniería fiscal están en el debate político y social. Una fiscalidad no transparente plantea problemas de competitividad para las empresas ya que no compiten en igualdad de condiciones. Los países ven mermada su capacidad de recaudación, la inversión y la creación de nuevos puestos de trabajo se hacen en países de menor fiscalidad. La OCDE ha recomendado el proyecto BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) y desde el G20, se ha definido un plan con 15 acciones. Entre ellas, la definición de instrumentos que permitan evitar el arbitraje fiscal entre varias jurisdicciones, el establecimiento de reglas para que las multinacionales on-line paguen sus impuestos en los países de donde procedan sus ingresos. El debate sobre fiscalidad responsable será uno de los más importantes de la RSE, en un futuro próximo. La Comisión Europea ha anunciado, a fines de Agosto de 2016, su sanción por las ventajas fiscales de Apple tributando en Irlanda. Bruselas ha ordenado a Dublín cobrar 13.000 millones de euros que la empresa había ahorrado. El Ejecutivo comunitario ha manifestado que Irlanda concedió a Apple ventajas fiscales ilegales que le permitieron pagar "sustancialmente menos" impuestos que otras empresas. Por ese motivo,

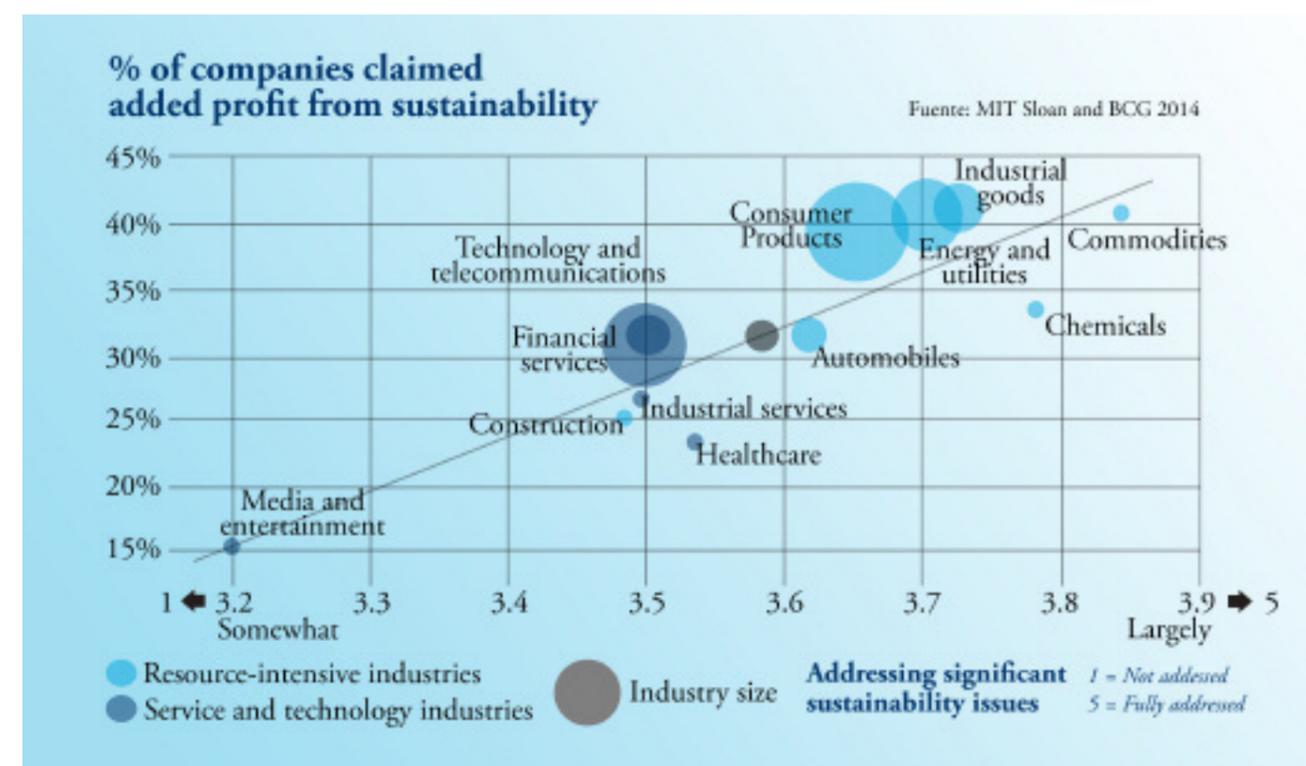
Bruselas ha exigido a Irlanda que recupere un total de 13.000 millones de euros más intereses, que corresponden al periodo comprendido entre 2003 y 2014.

8 ¿Ventaja competitiva?

Un estudio reciente del MIT Sloan Management y Boston Consulting Group indaga en la realidad del vínculo entre sostenibilidad y competitividad. Hablamos de competitividad en términos de rentabilidad, que es el objetivo primero de una empresa.

Vemos que aún no existe una línea clara que una la sostenibilidad con la rentabilidad, y por ende con la ventaja competitiva, en la percepción de los ejecutivos entrevistados para este estudio. Por sectores la percepción también varía, siendo los sectores de Energía, Industria y Commodities los que más beneficios perciben de las políticas de RSC y sostenibilidad

Aunque este estudio subraya que existen aún dificultades para vincular rentabilidad y sostenibilidad de forma clara, otras opiniones ponen de manifiesto que la RSC mejora diez atributos de la empresa, que podrían conllevar una mejora de la rentabilidad



1. Mejora de la imagen corporativa y la reputación
2. Prevención de riesgos: laborales, medioambientales, financieros
3. Captación y retención de talento
4. Mejora del clima laboral y de la productividad
5. Fomento de la Innovación
6. Mejora de la eficiencia energética
7. Ventajas en la financiación
8. Fidelización de consumidores y clientes
9. Obtención de premios
10. Preferencias en la contratación pública y subvenciones

9 Conclusiones

Las empresas españolas destacan en RSC y sostenibilidad y han incorporado las mejores prácticas en su quehacer diario. Figuran en indicadores relevantes como el FTSE4Good y

el Dow Jones Sustainability Index. Varios sectores de la empresa española como alimentación, biotecnología, hostelería y energía e infraestructuras han tenido éxito desembarcando en el exigente mercado de EE.UU. en los últimos años, dando empleo a unas 100.000 personas. Su competitividad está basada en un producto y unos procesos excelentes y una manera de hacer las cosas cada vez más sostenible. Además la reforma en España de Buen Gobierno y Transparencia ha aumentado la confianza de las empresas extranjeras para escoger nuestro país como destino de sus inversiones. Por su parte las empresas de EE.UU., y máxime cuando se está negociando un tratado de libre comercio EE.UU.-Europa, deben ser conscientes de que determinadas prácticas fiscales no producen confianza en las autoridades comunitarias y pueden mermar su imagen ante el cliente final. Es importante que cada compañía y en cada mercado alcancen el punto de equilibrio en el cual los grupos de interés consigan que sus demandas coexistan de la forma más armoniosa posible.



Javier Iturralde de Bracamonte

Licenciado en Teoría e Historia del Arte por la Universidad Autónoma de Madrid y Máster en la Universidad de Columbia, Nueva York (2010).

Es especialista en generar relevancia a las marcas, mediante la creación de valor económico a través de valor social, asegurando que cada campaña se pueda capitalizar y generar el retorno esperado. Profesor invitado en la King Saud University de Arabia Saudí, Universidad Rey Juan Carlos, New York University, Universidad de Barcelona y Universidad Politécnica de Valencia.

Cofundador y CEO de la agencia-consultora de *marketing* con valor Visioner Consulting.



UN NUEVO MARKETING

para nuevas necesidades

Javier Iturralde de Bracamonte

Las empresas y organizaciones actuales se encuentran en unos contextos de mercado cada vez más complejos en los que a su modelo de negocio habitual se le deben añadir nuevas variables: nuevas inquietudes, necesidades y expectativas de los grupos de interés; decisiones de inversión o de compra condicionadas por criterios de bien estar, sociales o medioambientales; preocupación sobre el medioambiente; y necesidad de transparencia en las actividades empresariales, entre otras. Actualmente, los activos más importantes y trascendentes para las empresas son sus intangibles, conformados por la creatividad, la innovación, la reputación y el hecho de que la empresa sea percibida como un elemento positivo en la sociedad.

Por otro lado, muchos Gobiernos han visto en los emprendedores sociales y corporaciones una alternativa para paliar su falta de recursos y eficiencia para financiar el

incremento en la demanda de gasto social, medioambiental y cultural. Asimismo, según el 73% de los *millennials*, aquellas personas nacidas entre 1981 y 1995 (aproximadamente), que representarán en el año 2025 más del 75% de la fuerza laboral del mundo según el “Millennial Deloitte Survey” del 2016, consideran que los Gobiernos no pueden resolver problemas sociales y medioambientales por si solos y un 83% espera que las corporaciones estén activamente involucradas en estos problemas.

Esta coyuntura genera no solo una enorme oportunidad de negocio, para muchos sectores y empresas alrededor del mundo, sino también la posibilidad de crear un impacto positivo y un cambio más que necesario en un ámbito social y medioambiental. Una de las formas de canalizar estas acciones conjuntas es mediante el *marketing* con valor, cuyo objetivo es el de crear valor económico a través del valor social, incorporando en sus programas la



Rob Michalak ha trabajado en Ben & Jerry's más de 26 años y ahora es director de RSC.

responsabilidad social corporativa (RSC), la sostenibilidad y la excelencia empresarial. El *marketing* con valor está ayudando actualmente a las marcas a ser relevantes y a lograr relaciones sólidas y vínculos emocionales con sus clientes generando respeto institucional, lealtad y, por ende, retención y capitalización de los mismos. La principal diferencia con la RSC, como es vista hoy en día, es el foco del *marketing* con valor en la generación de un retorno de inversión (ROI), a medio-largo plazo, tanto para la empresa como para el área de impacto en la que se esté trabajado, generando campañas sostenibles en el tiempo y resultados *win-win*. No se trata ni de filantropía ni de gasto sino de una inversión que debe capitalizarse. Philip Kotler distingue 6 tipos de estrategias dentro el *marketing* con valor,

según los objetivos, necesidades, sostenibilidad, ROI, región o momento. En primer lugar, según Kotler, hay unas iniciativas más ligadas al *marketing* estratégico como son: 1) la promoción de buenas causas; 2) el *marketing* con causa; 3) el *marketing* social corporativo. Existen otras iniciativas más cercanas a otros departamentos, como por ejemplo el de mediación con la comunidad, el de recursos humanos o el de operaciones, entre las que se encuentran: 1) la filantropía corporativa; 2) el voluntariado de empleados; 3) las prácticas de negocio responsable y la integración de la sostenibilidad en la cadena de valor y modelo de negocio de la empresa. Actualmente, muchas empresas ponen en práctica algunos de estos programas pero de manera puntual y, a veces, azarosa, sin una

estrategia alineada y holística, esperando resultados inmediatos, que no siempre es la situación, sin el ROI esperado y, por lo tanto, derivando en campañas poco sostenibles.

En los últimos 30 años son numerosas las empresas que han demostrado que pueden construir un mundo mejor y ganar dinero al mismo tiempo. Este es el camino que están recorriendo otros países de la Unión Europea y desde hace mucho tiempo EE.UU. Durante la primera década, los programas de *marketing* con valor estaban más enfocados en generar campañas que vinculaban las donaciones a acciones de consumo. En los últimos 10 años, estas acciones son cada vez más estratégicas, complejas y sofisticadas con un mayor enfoque hacia la obtención de objetivos corporativos.

El *marketing* con valor, tal y como lo entendemos hoy, comenzó en EE.UU. a principios de 1980 cuando American Express se unió con The National Trust for Historic Preservation (NTHP), un grupo sin fines de lucro, cuyo objetivo en ese momento era recaudar fondos para restaurar la estatua de la libertad, lanzando una campaña publicitaria de \$4 millones. Los resultados, en tan solo 3 meses, fueron los siguientes: se recaudó para la NTHP más de \$1.7 millones; el uso de tarjetas American Express aumentó un 27% y las aplicaciones a tarjetas AMEX aumentaron un 45% respecto al año anterior. Fue una situación de *win-win* para todas las partes implicadas, la causa recibió los fondos necesarios, American Express aumentó las ventas de su producto y generó una reputación de responsabilidad social hasta el día de hoy.

Beneficios posibles

Existen cada vez más ejemplos de planteamientos económicos, sociales y medioambientales integrados y planificados como elemento estratégico en las organizaciones. Hay evidencia de que es bueno para la marca y los resultados financieros, así como para las

relaciones con las comunidades el estar involucrado en iniciativas de *marketing* con valor. Hay quienes afirman, según Philip Kotler, que las empresas con una sólida reputación en materia de responsabilidad social viven más tiempo.

A continuación, examinaremos algunos de los beneficios que se encuentran en la incorporación del *marketing* con valor en la estrategia integral corporativa: 1) aumento en ventas y cuota de mercado; 2) mejor posicionamiento de marca; 3) fortalecimiento de imagen e influencia corporativa; 4) mayor capacidad de atraer, motivar y retener a los empleados; 5) menores costes operativos; 6) mayor interés para inversores y analistas financieros y 7) contribución al bienestar y educación medioambiental, entre otros.

En lo que respecta al impacto del *marketing* con valor en el aumento de las ventas y la cuota de mercado, existen varios estudios que demuestran esta relación. Por ejemplo, el informe "Doing Well By Doing Good", publicado por la consultora Nielsen en el 2014, sobre responsabilidad social corporativa asegura que las marcas que comunican sus acciones de responsabilidad social facturan 5 veces más y el porcentaje de consumidores dispuestos a pagar más por productos y servicios de empresas comprometidas con el impacto social y ambiental, a nivel global fue de un 55 % (10 % en 2011) y en América del Norte fue de un 42 % (7 % en 2011). El crecimiento de esta tendencia en tan solo 3 años es bastante considerable y podemos deducir, por lo tanto, que para un alto porcentaje de la población el hecho que una empresa apoye o no una buena causa influye contundentemente en una serie de decisiones personales como dónde comprar o qué comprar y qué productos y servicios recomendar a los demás.

Ben & Jerry's ha conseguido que tengamos una imagen singular y un sentimiento y percepción muy positivas hacia su marca gracias a su participación en iniciativas de *marketing* con valor. Desde que en 2001 Ben & Jerry's aterrizó en España de la mano de la



multinacional angloholandesa Unilever su popularidad no ha parado de crecer. En su alianza con PartnerShops, Ben & Jerry's ofrece capacitación laboral y empresarial a jóvenes que pueden enfrentarse a ciertas barreras para conseguir un empleo. Los brownies que acompañan sus helados se los compran a Greyston Bakery, una ONG que proporciona empleo y apoyo a antiguos indigentes, personas con pocos ingresos y desfavorecidas. Su campaña "Lick Global Warming" enseña a las personas cómo reducir sus emisiones de dióxido de carbono y a defender políticas que combatan el calentamiento global. Con todo esto las tarrinas de medio litro de la marca se han convertido en un fuerte competidor para las principales productoras de helados europeas, alcanzando una cuota de mercado del 6%, según datos de la consultora Nielsen (2009). Y las perspectivas futuras son las de seguir aumentando el negocio a la vez que impactando positivamente en el entorno.

Una buena y fuerte reputación en la comunidad puede ser un valioso activo en situaciones de crisis complejas. Mientras el vandalismo causaba tremendos destrozos a los negocios de Los Ángeles en 1992, las sesenta franquicias de McDonald's resultaron ilesas. Según David Hess, Nikolai Rogovsky, Thomas W. Dunfee, en su libro *The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives*, esto fue debido a los esfuerzos de la compañía por favorecer las relaciones dentro de la comunidad y su implicación en el desarrollo de oportunidades de empleo.

Para conseguir atraer, motivar y retener empleados, uno de los retos más importantes en el mundo corporativo hoy en día, el *marketing* con valor es crucial. Los *millennials* que buscan organizaciones transparentes, honestas y que mantengan políticas de responsabilidad social corporativa, en las que trabajar, juegan un papel fundamental en este sentido ya que, como comenté anteriormente, representarán a partir del 2025 un altísimo porcentaje de la fuerza global. Cone Communications en un estudio del 2016 revela un aumento de las expectativas

El 74% de los millenials dice que su trabajo es más satisfactorio, eficiente y motivante cuando se proporcionan oportunidades para generar un impacto positivo más allá de los beneficios tangibles para la empresa

por parte de los empleados hacia el sector corporativo. Según los resultados de este análisis, los empleados no solo dan por hecho que tienen que percibir las prestaciones básicas habituales sino que también es fundamental para ellos que sus empleadores les permitan estar en contacto activamente con sus pasiones y motivaciones sociales y medioambientales. Algunas de las principales conclusiones de este estudio son las siguientes: un 64% de los empleados sienten que su vida laboral y personal está cada vez más mezclada, el 93% quiere trabajar para una empresa que se preocupa por ellos como individuos, el 51% no quisiera trabajar para una empresa que no tiene un fuerte compromiso social y ambiental y 74% dice que su trabajo es más satisfactorio, eficiente y motivante cuando se proporcionan oportunidades para generar un impacto positivo más allá de los beneficios tangibles para la empresa.

Algunas empresas reconocen que han reducido los costes operativos y aumentado los ingresos de subvenciones e incentivos al implantar estas iniciativas de *marketing*, en especial al modificar sus prácticas de negocio. Este es para mí es uno de los grandes desafíos del mundo empresarial, introducir la sostenibilidad dentro de la cadena de valor y modelo de negocio. AT&T, una compañía estadounidense de

El marketing con valor, que ha aumentado de \$ 120 millones a casi \$ 2 billones en los últimos 25 años y se ha convertido en una herramienta eficiente, de corto, mediano y largo plazo

telecomunicaciones, hizo una gran labor al convencer a sus clientes, a través de un efectivo programa de *marketing*, a suscribirse a la factura electrónica. Esto ha permitido a la empresa reducir los costes de papel, impresión y correo postal en millones de dólares durante el año 2008-2009, según Phillip Kotler en *Lo Bueno Funciona* (2012). Mientras tanto se evitó que se talaran árboles y financiaron la plantación de cientos de miles de ellos, a través de la alianza con The Arbor Day Foundation.

Según la publicación "Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: The Environmental Consciousness of Investors" (2011), de Caroline Flammer, las empresas que se han mostrado responsables con el medio ambiente experimentan un incremento significativo del precio de las acciones, mientras que las empresas que han sido irresponsables se enfrentan a una importante caída. Por lo que parece que otro beneficio de una relación positiva entre causas y el mundo corporativo estriba en un mayor interés para inversores y analistas financieros.

Finalmente es importante destacar la contribución al bienestar y educación de los consumidores, por intangible a corto plazo que parezca. Whole Foods Market (cadena estadounidense de supermercados que tiene su sede en Austin) permite a sus consumidores elegir el pescado más ecológico, y capturado mediante

un procedimiento sostenible, gracias a un sistema de 3 etiquetas que clasifican la pesca: verde (la mejor elección), amarilla (una buena alternativa) o roja (debe evitarse). Con esta acción esta cadena de supermercados no solo está contribuyendo a que sus clientes adquieran productos más sanos sino que también los están educando a consumir responsablemente y a transformar hábitos de pensamiento, actitudes y comportamientos.

El *marketing* tradicional por sí solo ha perdido efectividad, no es suficiente para generar una relación humana y comprometida con sus *stakeholders*. El *marketing* del futuro significa que las empresas ya no son luchadores que van por libre, sino una organización que actúa formando parte de una red leal de *partners*, donde las personas no son solo consumidores, sino "personas completas" con un *human spirit* que quieren que el mundo sea un lugar mejor en el que vivir. Según Pringle y Thompson en su libro *Brand Spirit*, si los consumidores ya saben cómo funciona una marca y cómo piensa y siente, la siguiente pregunta es ¿en qué cree, qué valores tiene? ¿Qué impacto positivo genera? Por lo que el *marketing* con valor, que ha aumentado de \$ 120 millones a casi \$ 2 billones en los últimos 25 años, según el estudio realizado en 2015 por Visioner Consulting, se ha convertido en una herramienta eficiente, de corto, mediano y largo plazo, que están actualmente aplicando las empresas para conseguir ser más atractivas y relevantes, atraer más talento y la simpatía de los medios de comunicación, consumidores e inversores.

Según Mark Parker, presidente y consejero delegado de Nike: "Todas las empresas sufren directamente el impacto de la reducción de los recursos naturales, el aumento de la población y las consecuencias del cambio climático. Y lo que ahora se puede considerar un efecto muy sutil se va a agravar enormemente derivando en una necesidad imperiosa de innovar, no solo con el objetivo de generar más oportunidades de crecimiento, sino por el bien de la humanidad".

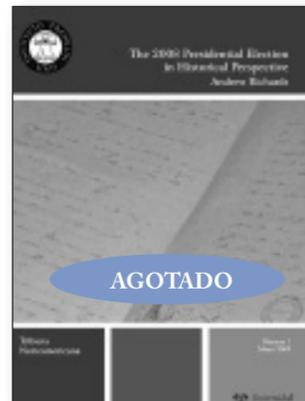
Tribuna Norteamericana está disponible para su descarga en PDF en la página web del Instituto Franklin: www.institutofranklin.net

Tribuna Norteamericana

La revista *Tribuna Norteamericana* es una publicación de difusión con base científica que recoge artículos relacionados con la política, la economía, la sociedad y la cultura de Estados Unidos. Cada número está dedicado a una temática y cuenta con colaboradores del ámbito de la diplomacia, la empresa, los medios de comunicación y la academia. Se distribuye en papel entre instituciones españolas y estadounidenses fuera y dentro de España, así como entre medios de comunicación y empresas.

Tribuna Norteamericana es la publicación oficial de la Fundación Consejo España-Estados Unidos, institución colaboradora del Instituto Franklin-UAH a través de su Patronato. Asimismo, la revista incluye una sección que lleva por título "La historia de" y que narra la experiencia de una empresa española (patrona de la Fundación) en Estados Unidos.

NÚMEROS ANTERIORES



Nº1. Julio 2009.
»The 2008 Presidential Election in Historical Perspective.
Andrew Richards



Nº3. Marzo 2010.
»Política Hispana: España y las Comunidades Hispánicas de Estados Unidos.
Guillermo López Gallego



Nº2. Octubre 2009.
»Crusader America: Democratic Imperialism under Wilson and Bush.
Omar G. Encarnación



Nº4. Mayo 2010.
»Las relaciones entre EE.UU. y Pakistán. Continuidad y cambio con la Administración Obama.
Alberto Priego



Nº5. Noviembre 2010.
»The United States Supreme Court and the Political Process: The Contemporary Status of Voting Rights Law.
Mark Rush



Nº6. Abril 2011.
»Un republicano en la Moncloa: la visita de Ronald Reagan a la España de 1985.
Coral Morera Hernández



Nº7. Julio 2011.
»El servicio diplomático norteamericano: el Foreign Service (FS).
Alberto Priego



Nº8. Marzo 2012.
»Running for President, la ambición política y la influencia de los medios.
Vicente Vallés
»Barack Obama y su carrera política.
Roberto Izurieta
»Los efectos de la "americanización" de las campañas electorales del mundo.
Roberto Rodríguez Andrés



Nº9. Julio 2012.
»España y los hispanos en los EE.UU.: una llamada a la realidad.
Javier Rupérez
»¿Qué significa ser Hispano en los EE.UU.?.
Octavio Hinojosa
»Estereotipo en el momento del cambio.
Emili J. Blasco



Nº10. Noviembre 2012.
»La dura factura de la crisis sobre la imagen española en los EE.UU.
Pablo Pardo
»Claves para una Política Hispana: cómo fortalecer el papel de España en EE.UU.
Daniel Ureña
»España-Estados Unidos. Una relación de futuro
Gustavo Palomares



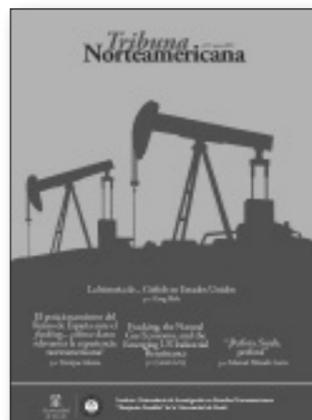
Nº11. Enero 2013.
»El difícil cambio de Obama hacia una histórica reelección.
Dori Toribio
»Obama, "Cuatro años más"
Esteban López-Escobar
»Obama: del icono al poder de la imagen
Antoni Gutiérrez Rubí
»Obama "Forward"



Nº12. Abril 2013.
»Cómo los vemos y cómo nos ven. Inocencio Arias
»Las fronteras difusas del mercado en EE.UU.
David Fernández Vítóres
»El factor hispano: cantidades, cualidades y debates
Francisco Moreno Fernández



Nº13. Junio 2013.
 » U.S. Immigration Policy Debate, an investment in the future, or more roadblocks ahead?
 Clara del Villar
 » Hacia un nuevo modelo migratorio en EE.UU.
 Secundino Valladares
 » El impacto de la reforma migratoria en la economía de los EE.UU.
 Eva Pareja



Nº17. Enero 2015.
 » La historia de... Grifols en EE.UU.
 Greg Rich
 » El posicionamiento del Reino de España ante el fracking... ¿ofrece datos relevantes la experiencia norteamericana?
 Enrique Alonso
 » Fracking, the Natural Gas Economy, and the Emerging US Industrial Renaissance
 James Levy
 » "¡Perfora, Sarah, perfora!"
 Manuel Peinado Lorca



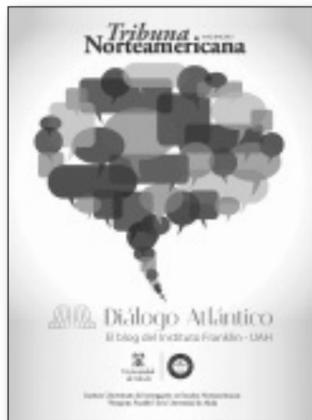
Nº21. Diciembre 2015.
 » La historia de... Repsol en Estados Unidos
 Arturo Gonzalo Aizpiri
 » Los nuevos fenómenos del terrorismo transnacional y la cooperación antiterrorista
 Emilio Sánchez de Rojas Díaz
 » Una aproximación a los acuerdos entre España y EE.UU.
 Federico Aznar Fernández-Montesinos
 » Hacia una nueva cooperación entre servicios de inteligencia
 Julia Pulido Gragera



Nº23. Noviembre 2016.
 » La historia de... Cosentino Álvaro de la Haza
 » Empresa y cultura, EE.UU. y España, una historia de éxito
 Julia Sánchez Abeal
 » Responsabilidad social corporativa, a uno y otro lado del Atlántico
 Mercedes Temboury
 » La sociedad, primera beneficiada del emprendimiento de alto impacto
 Adrián García-Aranyos
 » Un nuevo marketing para nuevas necesidades
 Javier Iturralde de Bracamonte



Nº14. Octubre 2013.
 » Los Foros España-EE.UU.
 D. José Manuel García-Margallo
 » Diplomacia pública y sociedad civil: la Fundación Consejo España-EE.UU.
 Emilio Cassinello
 » El Foro y el Consejo España-EE.UU.: los primeros años
 Jaime Carvajal
 » Dos décadas acercando sociedades
 Juan Rodríguez Inciarte
 » España-EE.UU.: medio milenio de historia común
 Gonzalo de Benito
 » España-EE.UU.: una relación de futuro
 Antonio Fernández-Martos Montero
 » Panorama interdisciplinario del español en los EE.UU.
 Francisco Moreno Fernández



Nº18. Abril 2015.
 » Diálogo Atlántico
 Varios autores



Nº22. Junio 2016.
 » La historia de... El Instituto Cervantes en los EE.UU.
 Ignacio Olmos
 » El español en el sistema educativo de los Estados Unidos
 Francisco Moreno Fernández
 » El español en las redes sociales a través de la Embajada Española en Estados Unidos
 Gregorio Laso
 » El español en las campañas presidenciales de Estados Unidos
 Daniel Ureña
 » Entrevista a Jaime Ojeda



Nº15. Abril 2014.
 » Cómo fomenta la diplomacia de EE.UU. la igualdad de género y la participación en política de las mujeres
 Kate Marie Byrnes
 » Women's Progress on the Road to Congress: A Comparative Look at Spain and the U.S.
 Alana Mocerí
 » U.S. Latinas and Political Leadership
 Lisa J. Pino
 » ¡Imparable Hillary Clinton 2016?
 Dori Toribio



Nº19. Junio 2015.
 » La historia de... BBVA, un reto del siglo XXI: hacia la vanguardia digital
 Juan Urquiola
 » Un buen debate electoral
 Dori Toribio
 » American Political Campaigns: Costs, Techniques, & Technology
 John Hudak
 » El arte de hacer campaña en España y EE.UU.: ventajas y similitudes
 Daniel Ureña



Nº16. Septiembre 2014.
 » Ferrovial en EE.UU.: diez años haciendo camino
 Joaquín Ayuso
 » EE.UU. vs Europa: Distintos lenguajes, similar semántica
 Sinuhé Arroyo
 » Inbenta, el Google español
 Julio Prada



Nº20. Diciembre 2015.
 » La incipiente y aún borrosa Marca España en USA
 Inocencio Arias
 » Trabajando para afianzar la imagen de las empresas españolas en EE.UU.
 Alicia Montalvo Santamaría
 » Un año especialmente fructífero en las relaciones entre España y EE.UU.
 Fidel Sendagorta
 » La Comisión Nacional para las Conmemoraciones de la Nueva España: la historia que nos une
 José Manuel Ramírez Arrazola

Con la colaboración de Iberia, transportista aéreo preferente



Con la colaboración de:



Instituto Universitario de Investigación en
Estudios Norteamericanos "Benjamin Franklin" de
la Universidad de Alcalá

www.institutofranklin.net