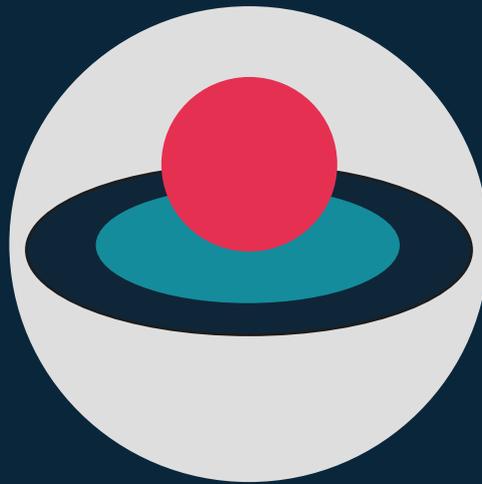


IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



IDEAS+

**ACTIVISMO
DE MARCA O
CORPORATIVO:
EN QUÉ CONSISTE,
POR QUÉ TE INTERESA
Y CÓMO PUEDES
APLICARLO**

Madrid, 15 de Octubre de 2020

INTRODUCCIÓN

¿Cómo fortalecemos el valor de la marca cuando la sociedad demanda el máximo compromiso cívico y ético a la empresa? Durante la crisis del coronavirus, la mayoría de las empresas y marcas se están viendo en la necesidad de movilizar de forma pública a sus clientes, empleados, proveedores y accionistas en defensa de una causa de interés general: proteger las vidas y empleos de las personas.

En ese ejercicio de activismo corporativo, forzado por circunstancias excepcionales, se ha acelerado la demanda social de un mayor compromiso de las empresas con el bien común, algo que ya se venía acentuando en los últimos tiempos. Pero, ¿qué pasará en adelante? Es previsible que los clientes sigan demandando el mismo compromiso ético y cívico a las marcas. ¿Tiene sentido apostar por el activismo como estrategia de comunicación y *marketing*? ¿Ayudará a fortalecer la reputación y negocio de las compañías?

“No sabemos si tu marca debe ser activista o no serlo. Lo que sí sabemos es que necesitará definir y activar su propósito”

VISIÓN

No sabemos si tu marca debe ser activista o no serlo. Lo que sí sabemos es que necesitará definir y activar su **propósito** para legitimarse en la sociedad y diferenciarse en el mercado, mucho más, en entornos tan volátiles e inciertos como los que vivimos ahora.

Ya en mayo de 2014, se publicaba en la Harvard Business Review el artículo *Form Purpose to Impact*, de Nick Craig y Scott A. Snook, donde se decía que el propósito era “clave para navegar en el mundo complejo, volátil y ambiguo que afrontamos hoy, donde la estrategia cambia constantemente y pocas decisiones son obviamente correctas o incorrectas”.

El propósito está presente en escuelas de negocios, publicaciones de prestigio, consejos de administración y hasta en la Declaración de Davos 2020 del World Economic Forum. En esta reunión de líderes políticos, sociales y empresariales de todo el mundo, se llegó a consensuar la siguiente afirmación:

El propósito de las empresas es colaborar con todos sus stakeholders en la creación de valor compartido y sostenido. Al crearlo, las empresas no cumplen únicamente con sus accionistas, sino con todos sus stakeholders: empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y la sociedad en general.

En efecto, tu marca necesitará definir una razón de ser, más allá de los resultados financieros, que conecte las metas de la compañía con las de la sociedad, contribuyendo a resolver **desafíos** de interés general, si quiere competir por la preferencia de clientes y colaboradores. Y tendrá que activar esa razón de ser mediante experiencias y contenidos auténticos, que **movilicen** las conductas de las personas que conforman los grupos de interés de la empresa, es decir, de aquellos que apuestan por la viabilidad y sostenibilidad de sus negocios.

Esta orientación movilizadora es la característica diferencial más notable que apreciamos en el activismo de marca o corporativo, respecto de otras estrategias o prácticas con las que puede confundirse, como las del llamado *marketing* social o de la misma responsabilidad social.

Como explica Jay Curley, en *The 6P's of Brand Activism*, se trata de “defender cambios reales con políticas que abordan la causa raíz de los problemas”, y además, de “conectar con los movimientos sociales para ser relevantes”.

LIDERAZGO

Podremos llamarlo activismo o con otro nombre, pero “activar el propósito” llevará a las marcas a defender y promover **causas** de interés general que potencien la vinculación de la empresa con aquellos clientes, empleados, proveedores e inversores que compartan sus mismos valores y razones. Y defender esas causas exigirá también un determinado ejercicio de **liderazgo**: abierto, colaborativo y dialogante, más expuesto a los riesgos de una sociedad en la que ser transparente ya no es un valor, sino una condición necesaria para existir como empresa.

Un liderazgo que sepa “dominar el juego complicado, creativo y más colaborativo de administrar capitales intangibles”, como afirma *The Economist* en su edición titulada *What it takes to be a CEO in the 2020s* (2020). O como expone The BCG Henderson Institute en *A Leadership Agenda for the Next Decade*, desempeñando “un papel más destacado en el abordaje de los desafíos sociales”, desde el reconocimiento de que “en una era caracterizada por la polarización, todo en los negocios probablemente se volverá **“político”**”.

“Entendemos el activismo de marca como una estrategia sostenible y no como una táctica oportunista”

ESTRATEGIA

Por todo ello, entendemos el activismo de marca como una **estrategia** sostenible y no como una táctica oportunista. Más allá de la campaña puntual, se despliega desde la empresa de forma coherente con sus valores y consistente con sus acciones a lo largo del tiempo. Por su carácter estratégico, no contemplamos un activismo desconectado del modelo de **gobernanza** de la empresa, sino en diálogo constante con los sistemas de riesgos, procesos de decisión y órganos de gobierno de la compañía, que garantiza la estabilidad de las causas seleccionadas.

Tampoco creemos que el activismo de marca sea posible cuando se restringe a proyectos de áreas aisladas de la empresa; sino cuando se articula en planes que involucran a la **compañía** en su conjunto, con el liderazgo de los directivos y la participación voluntaria de sus empleados y colaboradores. Ni pensamos que el activismo pueda ejercerse en solitario desde las empresas, sino en **alianzas** con otros actores públicos y privados, legitimados en la defensa de las causas de interés social a las que se sumen las marcas desde sus valores compartidos.

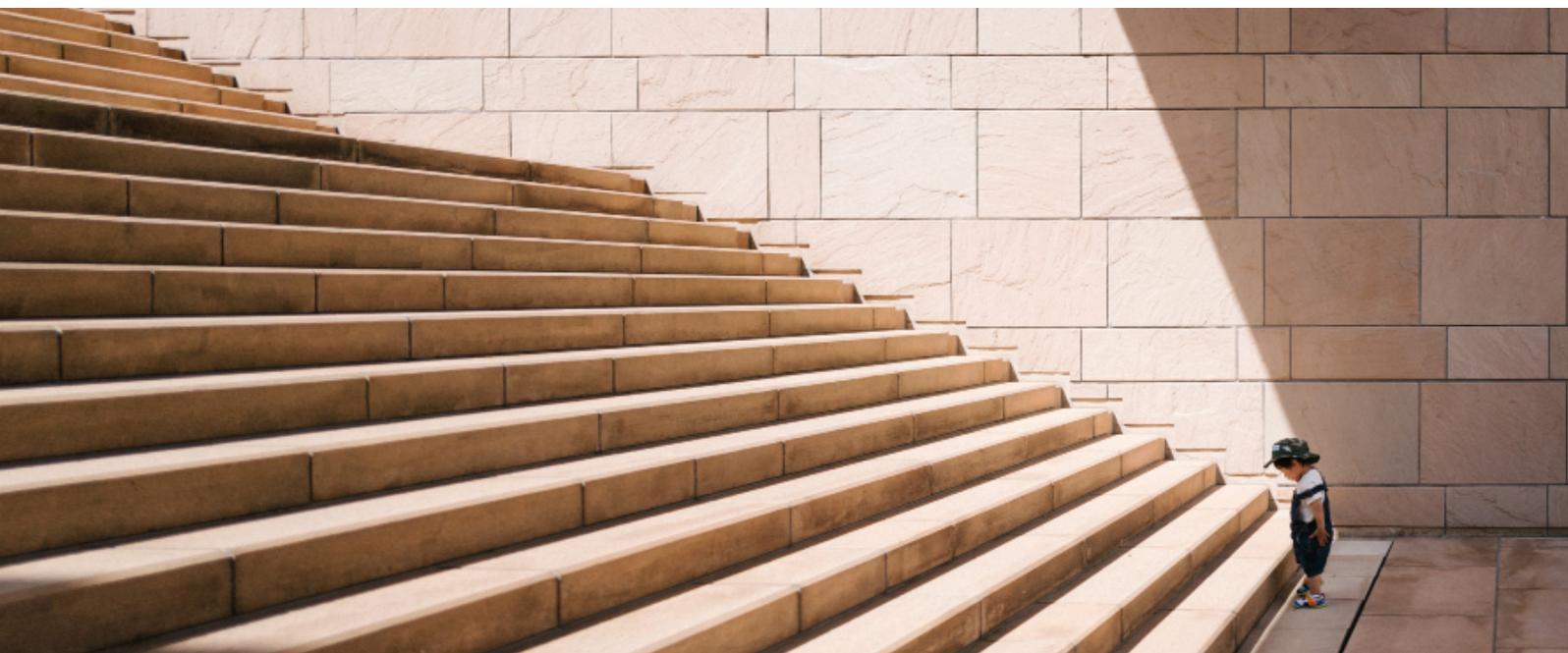
BENEFICIOS

Cuando se aborda así, de forma estratégica, gestionando los riesgos e involucrando a la organización, el activismo ayuda a aumentar el **capital social y relacional** de las marcas: de la propia empresa, de sus productos y soluciones, y de sus directivos y profesionales.

Porque aquí, en la generación de capitales relacionales y sociales, es donde el activismo de marca se convierte en un activo estratégico para las empresas. El profesor Kotler, considerado como uno de los maestros del *marketing* moderno, llegó a asegurar que “el activismo de marca es el futuro del marketing” (Kotler y Sarkar, 2020).

En esa línea, de considerar la importancia de la movilización de los consumidores, en el libro *Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*, Kotler afirma lo siguiente (Kartajaya; Kotler y Setiawan, 2018):

Las empresas que quieran mirar al futuro se enfrentan a un doble desafío. En primer lugar, será aún más difícil hacer llegar un mensaje de marca a sus destinatarios. La atención de los consumidores resultará cada vez más limitada [...] En segundo lugar, han de asegurarse de que, cuando unos consumidores pregunten a otros sobre unas u otras marcas, haya defensores leales que inclinen la balanza de la decisión de compra [...]. El fin último del marketing 4.0 es conducir a los consumidores desde la atención hasta la apología.



Se trata, a fin de cuentas, de generar capital en confianza, capital en reputación, capital en recomendación... tangibilizado en "datos que fluyen entre las empresas y sus contrapartes", como proponía *The Economist* en su retrato del CEO de los 2020s. Datos alineados con objetivos y resultados clave como, por ejemplo:

- Ganar **relevancia** de marca en territorios de interés social para los consumidores y ciudadanos. Como hace la marca **Patagonia** en el competido mercado de la moda deportiva, abanderando causas de protección ambiental junto a sus clientes.
- Aumentar **influencia** en comunidades de clientes y profesionales sensibles a causas cívicas. Como hace Ben and Jerry's conectando con sensibilidades activistas muy diferentes, algo que le permite extender su mercado objetivo de forma reticular.
- Contrarrestar amenazas de **reputación** por activismo social y político en medios sociales. Como comprobamos en la campaña #StopHateForProfit (verano 2020), a la que se sumaron más de 900 anunciantes para combatir el odio y desinformación que perjudicaba su reputación en las redes sociales.
- Atraer capital financiero interesado en criterios **ESG** (*Environmental, Social and Governance*). En línea con las recomendaciones que viene haciendo el presidente y CEO de BlackRock, Laurence D. Fink, en sus cartas anuales a los clientes de este importante fondo de inversión.

BASES

Creemos que cualquier empresa o marca que se lo proponga puede ser activista. No hace falta ser P&G ni Nike para sumarse a esta tendencia. Pero sí se requieren ciertas bases para construir la estrategia de forma sólida y sostenible. Seis fundamentos, al menos, que muchas marcas ya han empezado a construir de forma desagregada; pero que, gestionados de manera integral y coordinada, pueden representar una verdadera hoja de ruta hacia el activismo de marca o corporativo:

- 1. Definición clara y exposición pública del propósito** de la empresa y de sus marcas. Para ser consistente, el activismo de marca o corporativo debe activar el propósito de la compañía y de sus marcas, a partir de su cultura, personalidad y propuesta de valor diferenciales.
- 2. Visibilidad y liderazgo de los máximos directivos** en medios y redes sociales. Para ser creíble, el activismo de marca o corporativo requiere una participación activa y visibilidad pública de los líderes de la empresa, que demuestren el compromiso efectivo de las marcas con las causas que defienden.
- 3. Compromisos** abiertos de responsabilidad y sostenibilidad de la empresa y sus marcas. Para ser viable, el activismo de marca o corporativo debe contar con recursos y procesos dentro de la compañía para cumplir con sus desafíos de responsabilidad y sostenibilidad corporativa.
- 4. Posicionamiento de la marca en territorios** de contenidos y conversación de interés público. Para ser relevante, el activismo de marca o corporativo debe explotar con éxito un territorio de conversación de la marca en el que disponga de contenidos y experiencias vinculadas a causas de interés general.
- 5. Relacionamiento de la empresa con comunidades** vinculadas al activismo en causas cívicas. Para ser movilizador, el activismo de marca o corporativo necesita activar relaciones y alianzas con actores influyentes en comunidades del tercer sector, la sociedad civil y el entorno político.
- 6. Implicación de los empleados** de la empresa en iniciativas ciudadanas y solidarias. Para ser auténtico, el activismo de marca o corporativo requiere la implicación y participación de los propios empleados y colaboradores de la empresa.



MARCO

Sobre esas bases o fundamentos, es posible definir unos planes de activismo de marca o corporativo, para la que necesitarás resolver cuatro preguntas clave, aplicando marcos estratégicos como el que proponemos en LLYC:

- **Para qué.** ¿Qué causa activará a los grupos de interés afrontando desafíos del entorno sociopolítico y favoreciendo el desarrollo sostenible del negocio? Se trata de seleccionar una **causa corporativa de interés público**, a partir de la comprensión del entorno y modelo de negocio, analizando el contexto social y político, así como las tendencias de mercado y consumo.
- **Quienes.** ¿A qué personas de los grupos de interés podremos movilizar para aumentar la recomendación de la marca o empresa en la sociedad y el mercado? Debemos identificar a los **públicos activistas**, mediante una definición de las advocate personas conectadas con los pilares de la marca, partiendo del estudio de sus comunidades y territorios de conversación.
- **Qué.** ¿Con qué relatos lograremos atraer, vincular y movilizar a las personas en torno a la causa de la marca o empresa? Consiste en idear

una **narrativa de causa** que resulte legítima, relevante y diferencial para los públicos activistas, a partir de marcos y arcos narrativos adaptados para cada uno de ellos en forma de manifiesto o similar.

- **Cómo.** ¿A través de qué contenidos e interacciones convertiremos a las personas en defensoras de la causa de la marca o empresa? Prototipando una **plataforma de activismo** que despliegue la narrativa de la causa en contenidos de atracción, experiencias memorables y llamadas a la acción en los diferentes puntos de contacto de la marca.

“Se trata de seleccionar una causa corporativa de interés público, a partir de la comprensión del entorno y modelo de negocio”

AUTOR



Iván Pino. Socio y Director Senior Global del área Digital de LLYC. Pino es periodista, Licenciado en Ciencias de la Información por la UCM, y Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa por la UNED-UJI. Especializado en digitalización de la comunicación, el marketing y los asuntos públicos, con más de 20 años de experiencia profesional. Es coautor de Claves del nuevo Marketing. Cómo sacarle partido a la Web 2.0 (2009, Gestión 2000), y editor del primer ebook en español sobre comunicación en medios sociales: Tu Plan de Comunicación en Internet. Paso a Paso (2008). Además, es conferenciante y profesor de posgrado en la IE Business School, la Universidad Carlos III de Madrid y la Universidad Complutense de Madrid.

ipino@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujio@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Directora Global de Talento
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Director Senior de Tecnología
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General Regional
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y Directora General Regional
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1^o-1^a
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y Director Senior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Socio y Director Senior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Socia y Directora Ejecutiva
de Estudio Creativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Director Senior Área Comunicación
Corporativa / Financiero
jlopez@llorenteycuenca.com

Almudena Alonso
Directora Senior Stakeholders
Management
aalonsog@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Chairman
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Carlos Correcha-Price
CEO
ccorrecha@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Director Ejecutivo
erojas@llorenteycuenca.com

Nueva York

Gerard Guiu
Director de Desarrollo de
Negocio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Rogelio Blanco
Director General
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14, Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarino@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÓN ANDINA

Luis Miguel Peña
Socio y Director General Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Socia y Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Gonzalo Carranza
Director General
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÓN SUR

Juan Carlos Gozzer
Socio y Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Río de Janeiro

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Socio y Director General
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801
Las Condes
Tel. +56 22 207 32 00



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

ideas.llorenteycuenca.com
www.revista-uno.com