

Hola,

He tenido oportunidad de revisar y de indagar en la campaña SOMOS. Haré unos breves comentarios, pero antes de nada, exponer que he aplicado un doble rasero en su análisis: una perspectiva técnica como diseñador y asesor en planes de comunicación, y otra como trabajador en proyectos de cooperación y desarrollo local.

Lo comento, porque el sustrato conceptual de la citada campaña es bastante decepcionante. En la coherencia y la efectividad del tercer sector no hay que olvidar el mensaje y el porqué del mensaje. No es muy acertado el "todo vale" aliándose con quien haga falta y del modo que sea. El contenido y las formas son fundamentales.

Menos mal que desde el propio portal se ha suscitado este debate. Nada peor que la autocomplacencia respecto a uno mismo y su práctica diaria. Os daré mi opinión de modo sintético con tal de ir encendiendo una discusión dialógica y rica.

Necesitamos definir conceptos y términos para no vaciar de significado las palabras. La campaña de comunicación SOMOS es publicidad, y como tal se ha valido de un plan de medios orquestado por un plan de comunicación. La finalidad principal de un plan de comunicación es definir qué imagen queremos proyectar. La imagen que proyecta esta campaña intenta persuadir de la decisión ética que implica apoyar a algunas entidades. Pero incurre en un error de manual, en confundir términos. Al hacer alusión a "grandes valores" y a los típicos tópicos de "cambiar el mundo" se hace propaganda de lo "virtuoso" que es apoyar algo así, y luego se establece el mecanismo publicitario para hacerlo posible, tras esa difusión de ideas morales filantrópicas aparecen los objetivos directamente económicos: conseguir que el *target* (población diana) de la campaña apoye a alguna de las entidades.

La campaña es generalista, simplista y con ese tono "políticamente correcto" tan de moda en los equipos de marketing que jamás parecen haber trabajado en proyectos sociales, o si lo han hecho lo han hecho remuneradamente. Es decir es una campaña convencional, con el "buenismo" moralista de los que son virtuosos. Ese mensaje, el sustrato

es bastante poco realista, pues la mayoría de las entidades que intervienen en la problemática social trabajan y no suelen tener ni medios ni tiempo para hablar de sus virtudes. Es un viejo debate. Hay viejos refranes, *por la boca muere el pez, o facta, non verba* (hechos, no palabras).

Por otro lado se generan extrañas filiaciones al proyecto, muy en boga con los publicitados planes de RSC de grandes multinacionales y empresas. Y el "gran mensaje" de pertenencia a una "tribu fraterna" se complementa con variopinto y antagónico partenariado, como se puede apreciar en la diapositiva de logos (ver imagen adjunta). Por ejemplo la primera compañía que sale arriba a la izquierda es *Bain & Company*, una multinacional de la consultoría de negocio (estrategia, operaciones, organización y fusiones y adquisiciones), tiene 38 oficinas en 25 países, ha trabajado con más de 3.900 multinacionales y fondos de capital riesgo. Hace mucho que participa en Davos. Y como muestra de su praxis, el documento sin pelos en la lengua "*Cómo sacar partido a una recesión*" (ver pdf adjunto). ¿Quién más apoya la campaña SOMOS? Muchos más, Endesa, Banco Santander, El corte inglés, Cope, Banco Popular, El Mundo, Expansión, y un largo etcétera. Es decir, muchas empresas presentes en el IBEX 35. No tengo que comentar mucho, basta cualquier reflexión acerca del interesante término "*anticooperación*", entendida como toda aquella actuación realizada en y desde el Norte cuyos efectos sean directa o indirectamente perniciosos para el Sur. Y precisamente las externalidades de nuestro modelo de desarrollo ha generado una dependencia de hidrocarburos muy definida, de materias primas y de mano de obra en el sur económico. Ya se ha discutido y debatido bastante y bien sobre la anticooperación.

**GRACIAS A TODOS LOS QUE HAN COLABORADO CON LA INIC
SIN ELLOS SOMOS NO SERÍA POSIBLE.**



Esta campaña parece haber sido diseñada al margen de dicho debate. Un analista de la entidad Paz y Dignidad lo comentaba hace unos años en un artículo sobre estos menesteres: *“Aproximarse a los problemas del Sur Global sólo desde la perspectiva de la cooperación oficial al desarrollo y no considerar los demás tentáculos de la actuación exterior es un error de falta de visión global y una irresponsabilidad cuyos efectos suelen ser criminales. Tentáculos como CESCE y los créditos condicionados, la contribución a las instituciones financieras multilaterales, la responsabilidad ambiental transnacional, el control migratorio, los paraísos financieros o el secretismo bancario, la venta de armas o los acuerdos comerciales... deben ser incluidos en el análisis y en las actuaciones por delante de cualquier filantropía, proceda ésta de donde proceda.”*

Por tanto comprendo y comparto las críticas que se enlazan en el artículo: *‘Campañas en internet. No te olvides de las causas’, ‘Lo siento pero las ONG No Somos Así (O al menos no todas..)’*, los planteamientos de SETEM y de Ingeniería Sin Fronteras (ISF). Esos análisis tienen plena consistencia, y sentido de ser. No es raro que esta campaña haya generado esta suerte de reacciones. Me parece especialmente aguda la enumeración de 4 motivos para poner en duda la consistencia de la campaña SOMOS, citando una pequeña parte de *“Campañas en internet. No te olvides de las causas”*: *(...) es inevitable que para algunas personas que llevamos inmersas en este sector bastantes años sea en cierta manera decepcionante este mensaje. ¿Por qué?*

1// Existe un cierto reduccionismo al estar hablando de solidaridad y contribuciones económicas (porque en el mensaje si que se llega a decir "únete" pero no de qué forma, cómo, dónde..) 2// Se habla de sueños, de cambiar el mundo, de ponernos en la piel de los demás, de la felicidad personal que proporciona la solidaridad, pero poco de justicia social, de recortes sociales o de causas estructurales que provocan la exclusión social, entre otros muchos temas. 3// Y, si es cierto que más de 3 millones de personas en España contribuyen con su esfuerzo económico a las ONG, y tiene mucho mérito continuar haciéndolo en los tiempos que corren, pero a la hora de visibilizar a alguien, se hace con los famosos y famosas de turno. 4// Quien conoce algo de este tipo de campañas, sabe lo complicado y el gran trabajo que hay detrás en coordinar algo así, sobre todo cuando hay tantos agentes implicados. ¿Es por tanto justificable un esfuerzo de esta magnitud para lanzar el mensaje que el día 8 de junio nos demos la vuelta a una prenda de vestir y salgamos a la calle? ¿Es este el mensaje que cabe esperar de la unión de 25 ONG en un contexto de crisis económica, fuertes retrocesos en conquistas de derechos sociales e incertidumbre sobre la viabilidad económica de muchas de ellas? ¿Es este el mensaje que desearían escuchar las personas a las que apoyan y atienden?

Todo esto no es una crítica baladí, obedece a un completo análisis de personas con mucha experiencia en el sector. SETEM fue fundado en 1968, y tiene un historial muy reseñable, del mismo modo que ISF. Me gustaría sentir y observar que en estos foros de debate hay otros asesores y expertos que tienen esta percepción. Pues, salvando el respeto que me merece SolucionesONG, la campaña SOMOS incurre en una flagrante simplificación de la labor de concienciación racional y contrastada que desarrollan muchas entidades civiles y ONG. Una campaña de este tipo se afilia con empresas multinacionales y fundaciones empresariales que directamente han participado de los beneficios de ayudas condicionadas a Políticas de Ajuste Estructural, y que van dirigidas a objetivos comerciales, geopolíticos o de imagen del donante.

Por tanto la cooperación de conocimiento y espíritu crítico en la que muchos profesionales participan y con la que colaboran no se ve representada por esta campaña. Igualmente la práctica cotidiana de

mucha entidades es ajena a la gestión de los fondos oficiales, y por ende el 92% de las entidades españolas no se ve beneficiada bajo estas campañas. Extrapolo este porcentaje del artículo reciente en prensa nacional "(...) Según los datos de Fundación Lealtad, entidad que desde hace unos años evalúa anualmente a 151 ONG del panorama español, y según reza el citado medio, "el 8% de las ONG concentran el 74% de los ingresos totales del sector".

En suma, esta campaña es así, no es representativa y conceptualmente es pobre. Quizá sea efectiva, pero ¿a qué precio? ¿al precio de descafeinar el mensaje? Los conceptos esgrimidos son pobres y buscan la complacencia del *target* receptor, pero conceptualmente no profundizan en causas o no se describen casuísticas concretas ni se establecen correlaciones causales. Incluso hay una pestaña en la web de la campaña donde se habla de la "Teoría de la Solidaridad". Hay suficiente filosofía política en los movimientos sociales y asociacionistas como para no tener que recurrir a una encuesta maquillada de "investigación". Ni por procedimientos es una investigación, ni por métodos. Es un documento con cuatro preguntas, nada más, eso no es una "investigación". Basta "analizar" la encuesta en el enlace: http://somosasi.org/files/informe_teoria.pdf

Y según consta en el "informe" se ha realizado entre un millón de personas. A bote pronto imagino una buena batería de propuestas o ideas alternativas a las que se han esgrimido para "argumentar" los motivos de la campaña. Los argumentos no necesitan de autores mediáticos, precisan de consistencia y pertinencia.

El Observatorio de la Deuda en la Globalización publicó un interesante libro sobre este asunto, y parece mentira que un año después de mundiales protestas a lo largo del globo muchas empresas de marketing diseñen campañas embebidas de ajados conceptos paternalistas, simplistas y reduccionistas... ¿se puede hablar de deontología del tercer sector? Se debería, y tan importante es el qué como el cómo. Ignorar este detalle sólo hace ignorar de facto lo que apoya o no las acciones orientadas hacia el bien común. Para ello necesitamos indicadores y parámetros reales. No basta con

“compromisos éticos” o firmar el “global compact” de UN, todo eso puede contradecirse con la realidad sin verificación de ninguna clase.

Como miembro de diferentes entidades, consejos asesores y entidades de análisis también voy a usar esta campaña como ejemplo de pernicioso uso de una realidad que afecta a mucha gente y se trata de modo superficial. Hay otra cooperación posible, del mismo modo que hay modos más humildes de incentivar a la población, no se puede obviar que existen muchos debates, cooperativas, grupos de análisis y equipos que trabajan para una mayor justicia social. No es quién lo hace es cómo se hace. No es cuánto se invierte, es cómo se invierte en cambio social, y en cambio social no se invierte con divisas, se invierte con conocimiento, experiencia, y enfoque. Y parafraseando (inversamente) fragmentos de la susodicha campaña: *Sin la colaboración en el modelo depredador del Norte de muchas empresas no existirían muchas balanzas comerciales descompensadas, ni conflictos armados, ni privatizaciones de recursos básicos como el agua, o los alimentos.* Buena cuenta de ellos han hecho siempre los informes e investigaciones de OMAL (Observatorio de Multinacionales en América Latina) y las memorias de la mayoría de entidades de cooperación que trabajan sobre el terreno. No discuto la pertinencia y necesidad del gran trabajo de muchas entidades que resultarán beneficiadas de este despliegue de medios. Discuto y confronto el modo de hacerlo. Así que, la campaña no me gusta por todo lo expuesto. La mayoría de entidades y colaboradores del tercer sector SOMOS anónimos, e influimos en nuestros foros cotidianos, con nuestra acción, en nuestro trabajo, con nuestros vecinos, la mayoría de entidades no lo hacemos para el reconocimiento, sino para inducir cambios en la realidad que nos rodea.

No correlacionar la contradicción deontológica de que fundaciones empresariales, entidades bancarias, empresas y corporaciones multinacionales financien la campaña SOMOS es un sesgo cognitivo tácito y una simplificación políticamente correcta de la situación que atraviesa el mundo.

Un saludo cordial.
Marc

Cómo sacar partido a una recesión

por Darrell Rigby y Emilio Montes

BAIN & COMPANY

Cómo sacar partido a una recesión

Por Darrell Rigby y Emilio Montes

Las recesiones son famosas por hundir empresas. Pero de lo que muy pocos se dan cuenta es de que, en realidad, las recesiones presentan muchas más oportunidades para catapultar a una empresa. Un reciente estudio realizado por Bain & Company concluyó que, durante la última recesión, hubo dos veces más empresas capaces de dar el salto de segundas a líderes que durante las épocas de bonanza económica que la precedieron y sucedieron.

Un ejemplo: Walgreens, la cadena de farmacias con sede en Chicago. En pleno apogeo de la última recesión, la empresa se centró en la expansión de su negocio de genéricos de bajo coste. Sus ventas y beneficios fueron un 10,7% mayores en el último cuarto de 2001 que en el mismo trimestre del año 2000. Y no sólo ha logrado arrebatar cuota de mercado a sus principales competidores sino que además, en un momento en el que muchos distribuidores de fármacos se enfrentan a limitaciones de capital y a la escasez de farmacéuticos que sufre el sector, Walgreens planea inaugurar 475 establecimientos y 2 centros de distribución este año.

Walgreens no es una *rara avis*. El estudio elaborado por Bain -sobre una muestra de 700 firmas y con un alcance de 6 años entre los que se encuentra la crisis de 1990 y 1991- brinda conclusiones sobre cómo pueden las empresas sacar partido de las recesiones. Pero antes, es necesario entender cuál es el impacto estratégico de una recesión.

1 Las recesiones alteran el status quo del mercado mucho más que las épocas de crecimiento económico El estudio elaborado por Bain concluyó que más del 20% de las empresas situadas en el cuartil inferior de sus respectivos sectores logró dar el salto al cuartil superior en tiempos de recesión económica. Del mismo modo, un porcentaje equivalente de las "empresas punteras" –aquellas situadas en el cuartil superior de sus respectivos sectores- cayó hasta el cuartil inferior. En tiempos de bonanza económica, el porcentaje de empresas que experimentaron ascensiones o caídas de tal entidad se ve reducido a la mitad, un 10%. Arrow Electronics (Melville, N.Y.) nos brinda un ejemplo llamativo de cambio de posición competitiva en épocas duras. Durante una fase de recesión que se materializó en su sector a finales de los años 80, este distribuidor de componentes electrónicos y productos informáticos en apuros económicos acometió una serie de adquisiciones arriesgadas pero muy bien ejecutadas que le permitieron incrementar sus ventas en más de un 500%, convertir sus números rojos en beneficios y arrebatarle el liderazgo del mercado a su competidor, Avnet (Phoenix, Ariz.), quien le doblaba en tamaño por aquel entonces. En la última recesión, Arrow repitió su estrategia ampliando su ventaja sobre sus competidores.

2 En una recesión, lo que se gane o se pierda, se ganará o perderá desde el principio. En tiempos de recesión, muchos directivos tienden a tolerar resultados inferiores a los de sus competidores en la creencia de que sus empresas conseguirán adelantarles nuevamente una vez la economía recupere la normalidad. Casi nunca es así. Más de dos tercios de las empresas que obtuvieron ganancias significativas durante el

periodo estudiado por Bain & Company lo hicieron en plena recesión, ni antes, ni después.

En 2001, Dell Computer incrementó su volumen de ventas un 11%, a pesar de que las ventas del sector cayeron un 12%. Al percatarse de que la elasticidad de los precios se incrementa en ocasiones durante las recesiones, Dell aplicó descuentos razonables a sus productos para arañar más de 6 puntos de cuota de mercado en los Estados Unidos y capturar en el último trimestre de 2001, la fase más dura de la recesión, más del 90% de los beneficios del sector. Ciertamente, las grandes empresas siempre pueden aprovechar este tipo de oportunidades, pero el impacto derivado de su aplicación durante una recesión, cuando la competencia está distraída o aletargada, es mucho mayor.

3 Si se gana o se pierde en una recesión, lo más probable es que nuestra suerte no cambie rápidamente. Más del 70% de aquellas empresas que consiguieron incrementar significativamente sus ventas o beneficios durante la última recesión mantuvieron dichas ganancias durante el siguiente ciclo de crecimiento. Y a la inversa. Menos del 30% de quienes se dejaron parte de su negocio por el camino consiguieron recuperarlo tras la recesión. Tras verse seriamente perjudicada por las recesiones de 1987 y 1991, Kmart siguió desplomándose hasta que tuvo que declararse en quiebra. Mientras, Wal-Mart aprovechaba estos periodos para invertir en infraestructuras de servicio y, a pesar de rebajar sus precios, superó en ventas comparables a Kmart y Target entre un 2 y un 4 por ciento.

Estas conclusiones nos demuestran que las recesiones no son tanto meras "desaceleraciones", sino más bien poderosos catalizadores de oportunidades. ¿Por qué? Las épocas de bonanza pueden maquillar algunas realidades nada amables del rendimiento de una empresa, mientras que en épocas desfavorables, lo que sale a la luz son sus verdaderas fortalezas y debilidades. Además, las recesiones incrementan la cantidad de oportunidades estratégicas para hacer adquisiciones o aprovecharse de otros competidores más débiles. Muchas empresas optan por agazaparse o alejarse de su negocio "core" tratando a la desesperada de encontrar fuentes de crecimiento y dejando así la puerta abierta a otras firmas que sí muestran el coraje necesario para aplicar estrategias de recesión más sensatas y equilibradas. A juzgar por el ejemplo de las empresas que corrieron mejor suerte durante la última recesión, el secreto está en no perder la orientación.

Se ha de saber desde dónde se parte. Los mayores fracasos de la última recesión fueron protagonizados por empresas que no evaluaron correctamente su punto de partida y, por ello, no realizaron las inversiones adecuadas. Ejemplo: Borden Milk Products (Dallas) diversificó su cartera de productos alejándose de su negocio "core" de productos frescos y perdiendo así el liderazgo del mercado. Las empresas ganadoras se someten a diagnósticos internos y externos detallados al inicio de las recesiones. Al lograr identificar sus fortalezas y debilidades, son capaces de desarrollar una definición de su negocio "core" y su estrategia a prueba de bombas. Esto les proporciona un calibre fiable con el que medir sus nuevas opciones estratégicas.

Es preciso mantener la disciplina estratégica. Si los datos dicen que su negocio “core” es débil, no invierta durante una recesión hasta que haya solucionado su problema. Durante la última crisis, Mattel siempre tuvo una imagen clara de sus necesidades de negocio. Redujo su capacidad, eliminó costes y reorientó sus recursos de producción y gestión hacia sus marcas “core”: Barbie y Hot Wheels. También estableció una alianza estratégica con Disney. Al mimar su negocio “core”, Mattel consiguió crecer a pesar de las turbulencias del mercado. De hecho, su estrategia le permitió conseguir crecimientos de ventas y beneficios de dos dígitos durante el periodo de expansión que sucedió a la recesión.

A finales de los años 90, Mattel parecía haber olvidado la importancia de la disciplina estratégica al comprar The Learning Company, una operación ciertamente desacertada. Pero Mattel supo deshacerse de The Learning Company y regresar junto a su Barbie.

Es vital corregir los errores rápidamente. La mayoría de las empresas con peores resultados durante la última recesión tenían algo en común: reaccionaron exageradamente y "mantuvieron su curso" aunque éste les llevara a mares nada tranquilos. ¿Moraleja? Si su estrategia no da resultados, revísela. No espere que empiece a dar resultados sólo porque toda la economía se está recuperando. Las empresas ganadoras reaccionan pronto ante las dificultades, desechan lo que no funciona y potencian lo que sí. Las empresas que deciden meter la cabeza debajo del ala no son capaces de ver las oportunidades y se topan con problemas aún más graves cuando la sacan. En la crisis de finales de los 80, Kmart se diversificó para proteger su decisión de apostar por su renqueante negocio “core” de establecimientos de descuento. Se lanzó a comprar una ristra de empresas con poca compatibilidad entre sí, robándole atención y recursos muy necesarios a su negocio “core.” Mientras la empresa se esforzaba por gestionar, y más tarde deshacerse de, toda esta carga, Wal-Mart y Target tomaron posiciones significativas en muchos de los mercados y segmentos de cliente claves para Kmart. Incluso la peor de las recesiones tiene un lado positivo, siempre hay sectores que mantienen el dinamismo y tasas de crecimiento altas. Y viceversa. Incluso la mejor racha económica esconde su propio lado oscuro: cada año, casi el 20% de todas las empresas de Estados Unidos tiene que hacer frente a desaceleraciones sectoriales. Para aquellas empresas que quieran pasar a la cabeza del pelotón durante estas crisis, la buena noticia es que no tendrán que esperar mucho: puede que sus respectivos sectores tengan que afrontar alguna que otra turbulencia antes de que llegue la próxima recesión.

Sobre Bain & Company. Bain & Company, compañía multinacional líder en la consultoría de negocio, colabora con sus clientes en materia de estrategia, operaciones, tecnología, organización y fusiones y adquisiciones. La firma nació en 1973 sobre el convencimiento de que sus consultores deben medir su grado de éxito en función de los resultados obtenidos por sus clientes. Los resultados de los clientes de Bain cuadruplican los de los mercados bursátiles. Con 38 oficinas en 25 países, entre ellos España, Bain & Company ha trabajado con más de 3.900 multinacionales, fondos de capital riesgo y empresa de todos los sectores.

Emilio Montes es Senior Advisor de la oficina de Bain & Company en Madrid. Durante su dilatada carrera profesional ha liderado múltiples proyectos para importantes grupos energéticos, industriales y de telecomunicaciones en España, Europa y Latinoamérica. Dentro de la actividad de consulta ha participado activamente en varios proyectos de reestructuración, liderando equipos de consultores y trabajando codo a codo con los ejecutivos durante largos periodos de tiempo para sacar compañías de situaciones críticas.