



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: ¿Generación verde? : la fiebre ecológica y su relación con los millenials

Autores (en el caso de tesistas y directores):

Sabrina Laura Gallego

Natalia Soledad Delle Piane Pazos

Jorge Lipetz, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2016

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Sociales
Ciencias de la Comunicación



T E S I N A D E G R A D O

¿Generación verde?

La fiebre ecológica y su relación con los Millenials

Tutor

Jorge Lipetz

DNI 4.521.370

jlipetz@ilyasoc.com.ar

Tesistas

Sabrina Laura Gallego

DNI 31.752.723

sabrinagallego@hotmail.com

155-155-6041

Natalia Soledad Delle Piane Pazos

DNI 31.703.981

nataliadellepiane@gmail.com

156-243-0283

Diciembre 2015

Índice

1. Introducción	3
2. El consumo sirve para pensar	5
3. Un poco de historia: la relación Hombre-Naturaleza	7
4. La pregunta por Ética y la aparición de la Conciencia	9
5. La mirada sobre la empresa	12
5.1 El surgimiento de la Responsabilidad ¿Social o Empresaria?	12
6. ¿Estamos ante un cambio de paradigma? ¿Acaso del sistema capitalista o simple desviación del Hábitus?	15
7. El papel del Marketing en la Era de la conciencia ecológica	18
7.1 ¿Cuál es la función del Marketing?	19
7.2 El Mercado y las nuevas reglas de juego	20
7.3 Creación de Valor Compartido: un proyecto a largo plazo	22
7.4 ¿Por qué es importante el Marketing Holístico?	26
8. Reaparición de la cuestión ética de la mano del consumidor	30
8.1 ¿Qué pasa con el consumidor?	31
8.2 ¿Qué declaran los consumidores hoy?	36
9. ¿A qué llamamos Generación?	42
9.1 Características de las generaciones en Estados Unidos	47
10. ¿Qué ocurre en Argentina? Análisis de resultados	55
10.1 Perfil de los encuestados	55
10.2 Seres tecnológicos	57
10.3 Contexto histórico y social	59
10.4 Valores compartidos y no tanto	60
10.5 Autorealización	63
10.6 Intereses sustentables	65

10.7 Consumidores globales versus argentinos	73
11. Conclusiones	79
12. Bibliografía	86

1. Introducción

El tema que queremos abordar en nuestra tesina es la reciente fiebre ecológica dentro de las estrategias de marketing de las empresas y la irrupción de la generación Y (Millenials) en el mercado.

A partir del estudio de *Nielsen*, “Global Corporate Social Responsibility 2014” vimos que el 67% de los encuestados preferiría trabajar en una compañía socialmente responsable, el 55% de la población (de respondientes) mundial pagaría extra por productos y servicios de compañías comprometidas - 10% más que en 2011 -, el 63% de ese 55% pertenece a Latinoamérica y el 51% del 55% son Millenials.

Por otro lado, Kotler afirma que hay un cambio impulsado por el consumidor del siglo XXI que empuja a las empresas hacia el marketing holístico, que implica incorporar la responsabilidad, el impacto y la dimensión social al quehacer de la empresa y que hay distintas formas de hacerlo, unas más comprometidas y otras, menos.

Por lo tanto, entendemos que los Millenials es la generación que introdujo un cambio fundamental en la forma de percibir y experimentar el mundo. Por ello, creemos que el hacer marketing cambió el foco del producto al consumidor, quien tiene la necesidad de autorealizarse a través de prácticas ecológicas.

Frente a este panorama nos preguntamos si más de la mitad de la población argentina estaría dispuesta a pagar más por productos ecológicos o con promesas de cuidado al medio ambiente y si le interesa trabajar en empresas socialmente responsables, entre otras cuestiones; si estos consumidores representan a la generación Y; y si además las empresas efectivamente están tomando el camino del marketing holístico en el país.

Nuestro objetivo es analizar la conciencia y el comportamiento ecológico en Argentina según generaciones X e Y y su posible relación con los cambios de estrategia de las empresas hacia el marketing holístico. Entre los objetivos específicos, nos interesa investigar los comportamientos ecológicos de ambas generaciones, analizar su mirada sobre la sustentabilidad y las empresas, entender si realmente existe conciencia e inquietudes sobre el cuidado del medio ambiente.

La metodología que utilizaremos será cuantitativa en tanto realizaremos un estudio comparativo a partir de encuesta cerrada online a consumidores de 18 a 50 años, residentes en la República Argentina y cualitativa, realizando entrevistas en profundidad acerca de prácticas y expectativas ecológicas en la vida cotidiana y en el ámbito laboral. Asimismo, haremos un análisis de entrevistas, artículos, encuestas y otra bibliografía sobre ecologismo, marketing verde y panorama social y laboral de las generaciones Baby Boomer, X y Millenials.

2. El consumo sirve para pensar

Una zona propicia para comprobar que el sentido común no coincide con el “buen sentido” es el consumo.¹

Muchas personas podrían afirmar que la importancia de cuidar el medio ambiente no es debatible, no está en duda para nadie y de hecho es parte del sentido común. Sin embargo, a veces el sentido común suele ser el menos común de los sentidos y como afirma Canclini, el “buen sentido” no necesariamente coincide con el sentido de todos.

Para analizar el acto de consumo, se tomará la postura de García Canclini² entendiéndolo como un conjunto de procesos socioculturales en que se realiza la apropiación y uso del producto. El autor afirma que el consumo va más allá de un ejercicio irreflexivo del individuo en respuesta a una racionalidad económica dentro del proceso de reproducción social bajo la lógica de una sociedad capitalista. Para Canclini el consumo es un proceso donde intervienen un entramado de móviles como la educación, la tecnología, la distinción entre los grupos y la moda, entre otros. Consumir es también un espacio de interacción y participación en el mundo social. Pierre Bourdieu en *La distinción*³, advierte que el consumo se rige por una lógica de apropiación como instrumento de diferenciación en una sociedad donde los miembros comparten el sentido de los bienes y, por ende, comprenden el acto de consumo como elemento de distinción.

Según afirman Mary Douglas y Baron Isherwood, el consumo es parte de un ritual, el cual da sentido y regula la vida y la estructura de pensamiento; por lo tanto, *“consumir es hacer más inteligible un mundo donde lo sólido de evapora. Por eso, además de ser útiles para expandir el mercado y reproducir la fuerza de trabajo, para distinguarnos de los demás y comunicarnos con ellos, las mercancías sirven para pensar”*⁴. Sin embargo, para Canclini hoy el consumo

¹ GARCIA CANCLINI, N. *Consumidores y Ciudadanos: Conflictos Multiculturales de la Globalización*. México, Grijalbo, 1995. P.41

² GARCIA CANCLINI, N. *Consumidores y Ciudadanos: Conflictos Multiculturales de la Globalización*. México, Grijalbo, 1995. P.42

³ BOURDIEU, P. *La distinción*. Madrid, Taurus, 1988.

⁴ DOUGLAS, M. y ISHERWOOD, B., *El mundo de los bienes. Hacia una antropología del consumo*. México, Grijalbo-CNCA, 1990. P.77.

resulta un lugar difícil para pensar (sin caer en la teoría del gasto inútil e irreflexivo al que empuja la lógica de mercado).

El siglo XXI está signado por sociedades fragmentadas, donde rige la lógica de grupos más pequeños y heterogéneos, en el que se abraza la diferencia en contraposición al siglo anterior en la que la discriminación era parte del sentido común. Estamos ante sociedades más informadas, donde las noticias se divulgan en tiempo real a través de todo el planeta, y los individuos tienen poder de decir y producir e incluso de ser escuchados. Pero así, a la vez que las fronteras y cierta discriminación se borra, se hace cada vez más difícil la pertenencia y la comunión de código como la etnia, la nacionalidad o la clase y se vuelve más difícil la construcción de identidades y la fragmentación expande la brecha entre los que tienen acceso y los que no. Entonces el tipo de consumo, la similitud de los hábitos de relación con los objetos y la información, lleva a los individuos a constituirse como una *comunidad interpretativa de consumidores*⁵. Entonces se vuelve necesario que el consumo sea una instancia de reflexión y ejercicio de la ciudadanía.

Canclini afirma que para que el consumo pueda articularse como reflexión de la ciudadanía debe haber una oferta amplia y diversa de bienes disponibles para la mayoría, información plural y confiable sobre los mismos y participación de la sociedad civil en las decisiones que organizan el consumo. Esta concepción implica un complejo entramado sociocultural y no un simple intercambio. El consumidor-ciudadano accede a la posesión más que como acto individual, ya que representa un acto colectivo, dentro de relaciones de solidaridad, de distinción y satisfacción física y simbólica, que sirve para comunicarse con el otro y establecer la identidad de su comunidad. El valor del objeto no es intrínseco si no el resultante de las interacciones socioculturales⁶.

⁵ GARCIA CANCLINI, N. *Consumidores y Ciudadanos: Conflictos Multiculturales de la Globalización*. México, Grijalbo, 1995. P.50

⁶ GARCIA CANCLINI, N. *Consumidores y Ciudadanos: Conflictos Multiculturales de la Globalización*. México, Grijalbo, 1995. P.52-53.

3. Un poco de historia: la relación Hombre-Naturaleza

En la historia, distintos cambios han impulsado la evolución del hombre y de su desenvolvimiento en sociedad en función del desarrollo colectivo. En ocasiones, descubrimientos tecnológicos fueron el puntapié de cambios estructurales; en otras, las ciencias rompieron con el saber establecido para dar paso a nuevos paradigmas o, incluso, el clima social junto al esfuerzo revolucionario provocó movimientos en las bases de la sociedad, sacudiendo el *status quo* para abrir camino al cambio social. La Revolución Industrial que dio lugar a la producción en masa para el triunfo de la eficiencia sobre la mano de obra artesanal es un claro ejemplo.

El mundo cambió, evolucionando o no, pero siempre en pleno uso y abuso de la tierra y los recursos naturales que le permitieron subsistir. El hombre luchó por lo que creía correcto, por nuevas formas de producción, por el desarrollo de la humanidad, por la igualdad de oportunidades, por la ampliación de la expectativa de vida. Exprimió los recursos vegetales y minerales por la salud y en su contra. En la historia, la sociedad explotó el medio ambiente, preocupándose por sí misma, y sin prestar atención a su medio de vida. Desde la antigüedad el hombre ha luchado para dominar la naturaleza, por ponerla a sus órdenes según sus necesidades

Luego de la Edad Media, cuando la Humanidad se regía por la magia y la providencia, la modernidad se caracterizó por la iluminación de los hombres. Según Bury⁷ se necesitó de una preparación cultural propicia para el desarrollo del Progreso, entendido como avance y evolución constante. La doctrina del Progreso, que impulsó la civilización occidental actual, está sustentada sobre dos supuestos: la supremacía de la Razón como la única capaz de entender y dominar la naturaleza para el bienestar de los hombres y la invariabilidad de las leyes naturales: aunque se den cambios climáticos graduales, el planeta no dejará de sustentar la vida durante un período que excede nuestra imaginación, dándonos tiempo inmenso, que sobrepasa generaciones, durante el cual progresar.

7 BURY, J. "Introducción" en *La idea de progreso*. Madrid, Editorial Alianza, 1971. P. 13-18

Según Subirats⁸, la ciencia y la técnica de la modernidad aseguraban en el mundo occidental una mejora de la calidad de vida. La racionalización instrumental de la experiencia fue necesaria para dar lugar a la vida moderna y dio fundamento a la ciencia, la técnica y el capitalismo, todo puesto al servicio de la economía.

Con estos cambios la relación del hombre con la naturaleza se vio cada vez más distante y violenta. En la técnica se da una retroalimentación entre la necesidad de controlar lo humano y someter a la naturaleza. Para Heidegger⁹ la técnica moderna se caracterizó por imponer a la naturaleza la obligación de suministrar energía. Su esencia se encuentra en el modo de confrontación que el hombre tiene con su mundo, a diferencia de la *techné* donde el hombre se encuentra en comunicación con las cosas, en diálogo con la naturaleza, porque está junto a ella y el mundo se devela ante sus ojos. Se da una relación provocante, de exigencia constante, para que la naturaleza libere energía para ser explotada y acumulada. La naturaleza es para el hombre moderno una fuente de recursos, una constante, un almacén de proveedores. Aquí se halla un peligro oculto bajo la fábula del hombre como señor de la tierra, en que el hombre es él mismo tomado como una constante, como una disponibilidad más, como material humano, por tanto reemplazable.

Para Ortega y Gasset¹⁰ la técnica es la reforma que el hombre impone a la naturaleza, en vista de la satisfacción de sus necesidades principales (vivir) y superfluas (vivir bien). La técnica es lo contrario de la adaptación del sujeto al medio, es una reacción específica del hombre contra su entorno. En tanto Schmucler¹¹ entiende que separarse de la naturaleza y considerarla su enemigo son requisitos previos para intentar dominarla.

⁸ SUBIRATS, E. (1991). "Transformaciones de la cultura Moderna" en *Metamorfosis de la cultura moderna*. Barcelona, Editorial Anthropos.

⁹ HEIDEGGER, M. "La pregunta por la técnica" en *Ciencia y técnica*. Santiago de Chile, Editorial Universitaria, 1983.

¹⁰ ORTEGAY GASSET, J. "Meditación de la técnica y otros ensayos sobre ciencia y tecnología", selección en Suplemento 14 de Revista *Anthropos*, Barcelona, 1981.

¹¹ SHUMCLER, H. "Apuntes sobre el tecnologismo o la voluntad de no querer", en revista *Artefacto* n°1, Buenos Aires, diciembre de 1996.

4. La pregunta por la Ética y la aparición de la Conciencia

Dentro de un entorno de progreso, evolución, desarrollo técnico y dominio total de la naturaleza y el hombre, los pensadores comienzan a preguntarse por la ética. Bookchin¹² encuentra una dicotomía entre la buena vida, entendida como materialmente abundante y autonomía personal, y la vida equilibrada de la época clásica, la cual se indagaba a sí misma el cómo y, más importante, el por qué. La buena vida aristotélica implicaba una ética en la que el hombre no sólo se comprometía con su bienestar individual si no con el de toda la comunidad. En la vida moderna el hombre como ser individual es objetivizado para convertirse en herramienta de transformación de la naturaleza en pos de intereses privados. Hace 15 años ante semejante escenario, este autor llamaba a pensar ecológicamente, que no es sólo pensar la técnica como un ecosistema con mecanismos basados en recursos renovables, si no aún más importante: incluir al trabajo de la naturaleza en el proceso técnico y humano. Se debe crear una sociedad libertaria que pueda absorber la técnica en una red de relaciones humanas y ecológicas emancipadoras.

Luego de los periodos más fuertes de industrialización, la Segunda Guerra Mundial y la bomba atómica, la pregunta por las consecuencias -sobre el ambiente y todos los seres vivos- y el origen de las causas no podía dejar de hacerse. Con los resultados a la vista de las naciones y los pueblos, la devastación de los recursos naturales se hacía evidente y la preocupación por el cambio climático cada vez más necesaria. Como la mayoría de las discusiones sociales, ésta también surgió en los círculos de pensadores, críticos y científicos que fueron sentando las bases de un movimiento ecologista que vio su materialización en 1972 con el manifiesto medioambiental producto de la declaración de la primera *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano en Estocolmo*.

A partir de allí, tanto la ONU como los países miembros, organizaciones sin fines de lucro y el resto del mundo, comenzaron a tomar medidas para proteger los recursos naturales escasos y educar acerca del cuidado del medio ambiente.

¹²BOOKCHIN, M. "Dos imágenes de la tecnología" y "La matriz social de la tecnología", en *Ecología de la libertad*. Madrid, Editorial Noss y Jara, 1999.

“Hemos llegado a un momento en la historia en que debemos orientar nuestros actos en todo el mundo atendiendo con mayor cuidado a las consecuencias que puedan tener para el medio. Por ignorancia o indiferencia podemos causar daños inmensos e irreparables al medio terráqueo del que dependen nuestra vida y nuestro bienestar. (...) La defensa y el mejoramiento del medio humano para las generaciones presentes y futuras se ha convertido en meta imperiosa de la humanidad.”¹³

Ese mismo año se estableció el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), encargado de atender a los *“aspectos ambientales de desastres y conflictos, la ordenación de los ecosistemas, la buena gestión del medio ambiente, las sustancias nocivas, el aprovechamiento eficaz de los recursos y el cambio climático”¹⁴*.

El marketing es una de las áreas que no se mantuvo ajena a esta creciente preocupación y denominó de distintas formas su estudio: marketing verde, eco-marketing, marketing sustentable o sostenible, marketing ecológico, ente otras. A partir de la década del '70 algunos pensadores norteamericanos comenzaron a incursionar en estas investigaciones y desarrollos teóricos que tuvieron como objetivo *“el estudio de las relaciones entre la preocupación ecológica y el comportamiento ecológico y la caracterización del consumidor ecológico”¹⁵*. Diversos artículos fueron publicados entonces en el *Journal of Marketing*; para citar algunos de los 70': Kassarijan, 1971; Zikmund y Stanton, 1971; Henion, 1972; Fisk 1973; Kinnear y Taylor, 1973; Kangun, 1974; Kinnear et al, 1974.

Sin embargo, *“conforme esta preocupación comenzó a declinar a finales de los 70, como consecuencia principalmente de la crisis económica, las contribuciones académicas a esta nueva rama del marketing se vieron*

¹³ Naciones Unidas. *Primera Asamblea de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente* (Extraído de la [Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano](http://www.un.org/es/globalissues/environment/). Estocolmo, 1972. Párrafo 6) <<http://www.un.org/es/globalissues/environment/>> (Consulta: Marzo 2015)

¹⁴ Naciones Unidas. *Primera Asamblea de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente*. <<http://www.un.org/es/globalissues/environment/>> (Consulta: Marzo 2015)

¹⁵ KILBOURNE, W. and BECKMAN, S. “Review and Critical Assesment of Research on Marketing and the Environment” en *Journal of Marketing Management* 1, 1998. P. 513-532

reducidas."¹⁶ Y luego, a principios de los '90, resurge la preocupación en sintonía con la Cumbre para la Tierra, dando un segundo movimiento verde que alcanza otros países de Europa.¹⁷ Durante esta cumbre, también llamada Conferencia sobre el Medio Ambiente, se aprobaron la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y varios convenios específicos, además de hacerse mundialmente famoso el concepto de sostenible, el cual se convirtió en eje de todas las actividades de la ONU.

¹⁶ CHAMORRO, A., RUBIO, S. y MIRANDE, F. *La investigación académica en Marketing ecológico: diferencias entre las publicaciones españolas y las internacionales*. Revistas Académicas, Universidad de Extremadura, 1993-2003. P. 2

¹⁷ CHAMORRO, A., RUBIO, S. y MIRANDE, F. *La investigación académica en Marketing ecológico: diferencias entre las publicaciones españolas y las internacionales*. Revistas Académicas, Universidad de Extremadura, 1993-2003. P. 2

5. La mirada sobre la empresa

En 1999, en el Foro Económico Mundial, se propone un Pacto Mundial entre las Naciones Unidas y el mundo de los negocios, el cual insta a las empresas a cumplir con ciertos valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha Contra la Corrupción. En el marco de esta iniciativa, se aprovecha la fuerza de la acción colectiva para fomentar la responsabilidad cívica: las empresas colaboran con los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover principios sociales y ambientales de carácter universal. De esta manera, el sector privado traslada estos principios a sus prácticas con el fin de inyectar en el mercado los valores fundamentales y que todos los pueblos alcancen los beneficios de la mundialización para una economía más sostenible e inclusiva.¹⁸

Los principios universales que promueve el Pacto, que se derivan de varios acuerdos internacionales, insta a las empresas a promover la responsabilidad ambiental, aplicar métodos preventivos ante problemas futuros y desarrollar y difundir prácticas inofensivas para el medio ambiente. Este Pacto representa una de las mayores iniciativas a nivel mundial en responsabilidad social y empresarial, nucleando a miles de miembros provenientes de diferentes países, empresas, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos y las Naciones Unidas.

5.1 El surgimiento de la Responsabilidad ¿Social o Empresaria?

La humanidad todavía vive en una relación conflictiva con el ambiente. Los hombres, como responsables de la explotación inconsciente en pos del beneficio de la sociedad, se han visto testigos de una rebelión de la naturaleza en su contra. Años después de los tratados mencionados, el planeta aún muestra síntomas de su enfermedad: el descubrimiento del agujero en la capa de ozono (1980), el derretimiento continuo de los polos, y los “desastres naturales” (descripción que podría objetarse ya que sus causas no son tan

¹⁸ Naciones Unidas. *Primera Asamblea de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente*. <<http://www.un.org/es/globalissues/environment/>> (Consulta: Marzo 2015) y Pacto Mundial. ¿Qué es el pacto mundial de las Naciones Unidas? <https://www.unglobalcompact.org/library> (Consulta: Agosto 2015)

naturales, ni los hombre ajenos a ellas) como tsunamis (Indonesia, 2005), huracanes (Katrina, 2005), terremotos (Pakistán 2005), entre otros.

Con la comprensión general de la existente necesidad de cuidar aquello que permite subsistir a la humanidad, se han desarrollado investigaciones desde todas las disciplinas, orientadas no sólo a discusiones filosóficas sobre el actuar del hombre y su dimensión ética, sino también al diagnóstico de la situación y posibles soluciones prácticas.

Paola López Cross y Mercedes Cabrera¹⁹, licenciadas en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Buenos Aires, retoman en sus tesina de grado “Responsabilidad social empresaria y capital simbólico” a Bernardo Kliksberg²⁰ para comentar que *“hay una explosión de interés mundial por la responsabilidad social empresaria, no sólo por una cuestión meramente ética, sino que también en vistas de una mejor y mayor productividad ya que se observa que la RSE aumenta la competitividad de la empresa”*²¹. Específicamente para el caso de Argentina, la RSE *“comienza a cobrar fuerza a partir de 1989 y (...) estaba enfocada en satisfacer las necesidades de los empleados, pagar los impuestos y como algo extraordinario: no perjudicar el medio ambiente. (...) Sin embargo la RSE se limita en muchos casos a mera filantropía o a ser una extensión del plan de marketing de la empresa”*.

Las tesisistas afirman que el paradigma de la RSE está cambiando. De una primera etapa en que la empresa estuvo destinada solamente a producir ganancias para sus accionistas y una segunda donde comienza a aparecer la filantropía a través de fundaciones y donaciones, pasan a un tercer estadio dentro del contexto actual, el de la “ciudadanía corporativa”. Bajo este concepto, la sociedad insta a las empresas a cumplir con responsabilidades y obligaciones, tal como las tienen los ciudadanos.

La RSE hoy se da en un contexto social diferente al de años atrás, donde la sociedad globalizada e hiperconectada le da al consumidor un poder que antes carecía. Hoy las personas tienen mayor acceso a la información, y en tanto

¹⁹ LÓPEZ CROSS, P. y CABRERA, M. *Responsabilidad social empresaria y capital simbólico*. Tesis de Grado. Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, 2008.

²⁰ Bernardo Kliksberg es asesor Principal de la Dirección Regional para América Latina y el Caribe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Presidente del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social y Profesor Honorario en Economía de la Universidad de Buenos Aires

²¹ KLIKSBERG, B. *Más ética, más desarrollo*, Temas, Argentina, 2006. P. 146.

más informadas, están en condiciones de exigir más. Además, el poder de hablar al que dan lugar las nuevas tecnologías presiona a las empresas a escuchar y atender a los reclamos de los clientes. Todo lo que se diga en las redes puede ser usado en su contra porque la viralización de los contenidos sin una buena política de contención puede perjudicar y destruir la reputación y la imagen de cualquier empresa. Los foros, las redes sociales, dan lugar a discusiones en las que los sujetos intercambias ideas y son permeables a abogar por sus ideales y sumarse a causas que les agraden o consideren. Así, las sociedades civiles presionan, a la vez que las empresas confían en que ciertas políticas éticas contribuyen a su rentabilidad.

6. ¿Estamos ante un cambio de paradigma? ¿Ocaso del sistema capitalista o simple desviación del Hábitus?

*"El sistema capitalista está bajo asedio. En los últimos años, las empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de problemas sociales, ambientales y económicos. Hay una percepción muy amplia de que las compañías prosperaron a costa del resto de la comunidad."*²²

El 11 de Agosto de 2013, el Diario La Nación publicó el artículo *"Hacia la metamorfosis de la empresa privada: sustentabilidad se busca"*²³. Su autor Francisco Jueguen advierte al lector que esta cita no proviene de la histórica teoría marxista acerca de las fuerzas autodestructivas del capitalismo, si no del, hoy aún más relevante, gurú del marketing Michael Porter, profesor de Negocios de la Universidad de Harvard.

Algo está cambiando. Lo perciben los empresarios, los estudiosos de todas las áreas, los consumidores. Los pueblos, las organizaciones, las empresas y los Estados están ante un nuevo siglo, una nueva generación –Millenials- y una coyuntura diferente a nivel social, político y económico. Hoy no podemos nombrar un punto de inflexión, una "Revolución Industrial" que marcó el hito de un cambio estructural en los basamentos de la sociedad contemporánea; en el mundo globalizado, la relación entre los quiebres abruptos y la información es inversamente proporcional: a mayor información, menos quiebres, pero sí más movilización en continuum. El cambio de paradigma al que asiste esta sociedad se va dando de forma *soft* a la vez que sus integrantes cuentan con mayor información más rápidamente acerca de lo que está sucediendo, para actuar, opinar o mantenerse al margen. Las tendencias que surgen de las minorías inundan las discusiones de las masas, amenazando con convertirse en moda y, por ende, en cambio social.

Según Jueguen *Un fantasma recorre el mundo de los negocios* con sus primeras apariciones en el Pacto Mundial de la ONU -1999- y su reaparición en la crisis económica mundial 2008-2009 ya puede afirmarse que existe una

²² PORTER, M. y KRAMER, M. Harvard Bussiness School Publishing Corporation, 2011. Descargado de <<http://es.scribd.com/doc/73938323/La-Creacion-de-Valor-Compartido-Michael-Porter-y-Mark-Kramer-HBR#scribd>>

²³ JUEGUEN, F. *"Hacia la metamorfosis de la empresa privada: sustentabilidad se busca"* en Diario La Nación. 11 de agosto de 2013, Economía, Edición Impresa. <<http://www.lanacion.com.ar/1609270-hacia-la-metamorfosis-de-la-empresa-privada-sustentabilidad-se-busca>> (Consulta Septiembre 2013)

preocupación sobre el modo de producción y actual dominio de la naturaleza y todo apunta a un principal responsable: las corporaciones. Así, *“el renovado espíritu de época promueve un cambio de paradigma que golpea directamente el corazón de la empresa privada”*²⁴.

El sistema capitalista ha generado tantas contradicciones en su interior que su legitimidad se ve afectada y debe reinventarse para subsistir. Con el surgimiento de la primera oleada de la RSE o RSC²⁵ entendida como filantropía y deducción de impuestos, más se ha culpado a las empresas que la adoptan de los problemas de la sociedad, advierten Porter y Kramer en su artículo “La Creación de Valor Compartido”²⁶ y con ello infieren que el problema de base está en la estrechez del pensamiento para vislumbrar la verdadera creación de valor. Tradicionalmente refería a una optimización del desempeño financiero a corto plazo, en la cual, las necesidades reales y más importantes de los consumidores son ignoradas y el éxito a largo plazo impensado.

La RSE o RSC es para las empresas, el resultado de la internalización de una “externalidad”, concepto que refiere a costos sociales, como la contaminación, de los cuales las empresas no desean hacerse cargo. Las presiones de los gobiernos o las exigencias de la sociedad civil a menudo han exacerbado el “hacerse cargo” a costa de la empresa, lo que ha desembarcado en una concepción de la RSC como un mal inevitable, aunque con un beneficio: mejorar la reputación. Así, la “caridad” de las empresas continúa en la periferia de los objetivos de negocio y no en su centro - como Porter y Kramer vaticinan que debería ser -, ya que hacer más que esto, sería considerado un uso irresponsable del dinero.

Para Jueguen, ya no se trata de simple RSE, entendida bajo el modelo de negocios de los ‘80: *“La responsabilidad social de los negocios es aumentar su utilidad (...) Quienes plantean que la responsabilidad social es importante resultan sospechosos de querer socavar las bases del sistema de libre*

²⁴ JUEGUEN, F., *“Hacia la metamorfosis de la empresa privada: sustentabilidad se busca* en Diario La Nación. 11 de agosto de 2013, Economía, Edición Impresa. <<http://www.lanacion.com.ar/1609270-hacia-la-metamorfosis-de-la-empresa-privada-sustentabilidad-se-busca>> (Consulta Septiembre 2013)

²⁵ RSC: es el término utilizado por Porter, y Kramer en el artículo “La creación de valor compartido” para denominar a la responsabilidad social corporativa, como sinónimo de RSE.

²⁶ PORTER, M. y KRAMER, M., Harvard Business School Publishing Corporation, 2011. Descargado de <<http://es.scribd.com/doc/73938323/La-Creacion-de-Valor-Compartido-Michael-Porter-y-Mark-Kramer-HBR#scribd>>

mercado"²⁷. La RSE o RSC está alcanzando el tercer estadio retratado por Kliksberg como "ciudadanía corporativa".

Según Porter, podrá lograrse la prolongación de la soberanía de la empresa en el camino hacia la sustentabilidad, lo que significa dejar de concentrarse en las ganancias inmediatas y etnocéntricas para pensar estrategias a largo plazo fundamentadas en la creación y mantenimiento de valores sociales. Ya en este caso no se trata de fundaciones o donaciones en intentos de actitudes filantrópicas por parte de las corporaciones, tampoco del apadrinamiento de una escuelita en el Chaco o reciclaje de basura, sino más bien de una política central dentro del objetivo de negocio, que deja de ser ciegamente comercial para convertirse en comercial-social.

Así, como la teoría del derramamiento implica que las ganancias, al ser abundantes, se derramarán hacia los estratos más bajos, en este caso equivaldría a un retorno en ganancias gracias a la retroalimentación entre inversión de las empresas en acción y bienestar social.

El capitalismo y las empresas tienen un poder inigualable para satisfacer a la humanidad y podrían resolver muchos de sus problemas, pero el pensamiento neoclásico las ha ubicado en un lugar diabólico y las personas y los empresarios se han visto como enemigos situados en lugares opuestos, como si el fin último de toda persona que habita la tierra no fuera alcanzar el bienestar. En síntesis, todos –empresas, sociedad civil, Estados, ONG's- deberían empujar hacia el mismo lado, tomando a la empresa como el impulsor de la transformación que traerá oleadas de innovación y crecimiento, creando una nueva forma de capitalismo y de relación empresa-sociedad.

²⁷ JUEGUEN, F., "Hacia la metamorfosis de la empresa privada: sustentabilidad se busca en Diario La Nación. 11 de agosto de 2013, Economía, Edición Impresa. <<http://www.lanacion.com.ar/1609270-hacia-la-metamorfosis-de-la-empresa-privada-sustentabilidad-se-busca>> (Consulta Septiembre 2013)

7. El papel del marketing en la era de la conciencia ecológica

Marketing, para la American Marketing Association es *“una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio”* (American Marketing Association, 2004). 10 años después, la Asociación Argentina de Marketing generó una nueva definición:

“El Marketing es la ciencia que tiene como finalidad satisfacer las necesidades y los deseos de un mercado meta, mediante la creación de ofertas de valor reconocidas. Utiliza técnicas para lograr diferenciación y posicionamiento, aún en mercados perceptualmente idénticos, con el propósito de generar beneficios para todas las partes intervinientes”²⁸

En pocas palabras, Marketing implica identificar necesidades y deseos en un grupo de consumidores y satisfacerlos ¿Cómo? De ahí el arte de esta ciencia: seleccionar el consumidor, su necesidad y conquistarlo, mantenerlo e incrementar su grado de consumo y satisfacción mediante la entrega de un valor diferencial.

Las necesidades representan los requerimientos básicos para la subsistencia del individuo como comida, protección, salud y también desde lo cultural puede tomarse la educación y el entretenimiento. Los deseos representan formas específicas de satisfacción de esas necesidades, un abrigo de determinadas características y marca.

La imagen de marca tiene que ver con que las empresas ofrecen algo más que una “cosa”, ponen al alcance del consumidor una propuesta de valor conformada por ventajas respecto de otras “cosas”. Cuando ésta proviene de una fuente conocida, la marca, el individuo puede llegar a asociarla con más valores. Por ejemplo, una botella de agua mineral, ofrece la ventaja de asegurar su pureza y potabilidad. Sin embargo, si la fuente es Villavicencio el consumidor informado, alcanzado por la comunicación de esa marca, asocia la materia H₂O que satisfecerá su necesidad de hidratación y su deseo de bebida

²⁸ Asociación Argentina de Marketing, Marketing Day, Buenos Aires, 02 de junio, 2015 < <http://www.aam-ar.org.ar/?nueva-definicion-de-marketing&page=ampliada&id=769&s=&page=buscar>> (Consulta Noviembre 2015)

filtrada y libre de impurezas, con lo natural, lo autóctono, los manantiales de las montañas del país, los minerales, el bienestar y la responsabilidad para el cuidado del medio ambiente, especialmente los bosques. Todas esas asociaciones instantáneas conforman la imagen de marca. Cuanto más fáciles y positivas sean esas asociaciones, más sólida será la imagen de una empresa y su capacidad para persuadir a los consumidores frente a su competencia.

Para una marca es muy importante construir el *Brand equity* o Valor de Marca que es el valor como capital intangible que tiene.²⁹ El valor es equivalente al grado de conocimiento y reconocimiento que tiene la marca y proporcional al valor financiero, porque este grado incide fuertemente en la decisión de compra del consumidor, ya que aparece en su mente como primera opción y automáticamente asocia valores positivos cuando debe elegir de lo que se le ofrece. Entonces, a mejor reconocimiento mayores posibilidades de vender sus productos o servicios.

Este valor intangible es un valor agregado a lo que el producto o servicio ya posee –beneficio que otorga, calidad que posee, durabilidad esperada, funcionamiento, etc.- que se lo otorga la percepción y relación que el consumidor tiene, más allá del objeto, con la marca.

7.1 ¿Cuál es la función del Marketing?

Según Kotler³⁰, el éxito financiero de una empresa suele depender del marketing. El resto de los departamentos de la compañía no servirían para nada sin los ingresos provenientes de la satisfacción de una demanda suficiente. Gigantes del mercado como General Motors o Kodak se han visto obligadas a reconvertirse frente a clientes cada vez más exigentes y poderosos en la nueva sociedad de la información. Asimismo, asegura que aquellas incapaces de mejorar una vez y otra vez su oferta o de establecer estrategias a largo plazo acaban por no satisfacer ninguna demanda: ni la interna, ni la externa.

²⁹ GARCÍA CANCLINI, N., *Consumidores y Ciudadanos: Conflictos Multiculturales de la Globalización*, México, Grijalbo, 1995. P.80

³⁰ KOTLER, P. y KELLER, K. *Dirección de Marketing*. Pearson Educación, 2006

Kotler ve la necesidad de diferenciar entre la definición social del Marketing y la empresarial. La primera refleja la función social de la actividad en la sociedad: acercar al individuo a lo que desea, necesita y mejorar su calidad de vida. La segunda, si vamos un poco más allá de la simple astucia para vender, implica reconocer y entender tan bien al consumidor que la demanda no necesite ser estimulada, que el producto se venda por sí solo porque satisface en forma perfecta la necesidad para la que fue creado y el consumidor lo necesita en forma imperativa.

7.2 El Mercado y las nuevas reglas de juego

El mercado puede tener diferentes interpretaciones. Puede referirse al mercado de un sector –el inmobiliario-, a un grupo específico de consumidores – madres que trabajan y buscan un momento para sí mismas – o a un grupo de productos. En este trabajo nos referiremos al Mercado como el espacio real o ficticio compuesto por individuos en el que se intercambian bienes y servicios entre productores y consumidores. Independientemente del mercado del que se esté hablando hay algo que no puede negarse *“el Mercado ha cambiado en forma radical como consecuencia de fuerzas sociales muy potentes y en ocasiones interrelacionadas, que han generado nuevas conductas, oportunidades y desafíos”*³¹. La revolución digital determinó el pasaje de una sociedad industrial de producción estandarizada y masiva a una sociedad de la información que puede producir en forma más precisa y dirigirse más personalmente a nichos de consumidores cada vez mejor identificados. La globalización y desregulación, que es producto de los cambios tecnológicos que avanzan sobre los países, incluso en aquellos en desarrollo, permiten el desdibujo de las fronteras de un Mercado local que se convierte en global, para que cualquier producto *Made in Anywhere* puede ser conocido y llegar a consumidores *everywhere*.

A su vez, estas condiciones implican que las empresas compitan en todas partes, por lo que los productores locales compiten de forma feroz y a veces en desequilibrada (por los costos) con los internacionales y esa circunstancia los

³¹ KOTLER, P. y KELLER, K., Dirección de Marketing. Pearson Educación, 2006.

obliga a diferenciarse y necesariamente a innovar. Así, se empuja a los minoritarios a la extensión; quienes subsisten lo hacen explotando su condición de “emprendedores” pequeños y cercanos, reales, físicos y capaces de brindarle al consumidor una “experiencia de compra”.

A lo largo de los años las compañías se han parado frente al Mercado desde diferentes enfoques: de producción, de producto, de ventas, de marketing. Este último se concentra en el consumidor, en detectar una necesidad y satisfacerla mientras que los anteriores se focalizaba en el producto y su precio, distribución, calidad y capacidad de ser vendido. Las nuevas reglas de juego implicaron el desarrollo de innovadoras formas de operar en el Mercado y entrando en el siglo XXI el marketing tradicional comenzó a tomar un enfoque holístico integrando a su análisis y actividad todas las variables: las relaciones con los participantes de toda la cadena, internos y externos directos e indirectos; las comunicaciones, los canales y el producto o servicio; y la dimensión social. Esta última incorporación implica la comprensión del contexto, de los efectos de la actividad sobre éste y las posibilidades de acción en términos de bienestar social a largo plazo.

En sintonía con las declaraciones mundiales de obligaciones de las naciones y las empresas, como las dictadas por el Pacto Mundial, el marketing holístico abriga la función social de la corporación entendiendo que este enfoque representa *“una oportunidad de mejorar su reputación, crear conciencia social, fortalecer la lealtad del cliente, aumentar su presencia en los medios de comunicación e incrementar las ventas”*, ya que responderá a los consumidores del nuevo siglo que *“exigirán a las empresas un mayor compromiso ético, más allá de los beneficios racionales y emocionales”*³².

La dimensión social dentro del enfoque holístico se puede desarrollar con distintos tipos de iniciativas y diferentes estrategias³³: apoyar campañas ya existentes para modificar conductas o causas de interés social mediante patrocinios o publicidad; donar un porcentaje de los ingresos a causas concretas; dedicar tiempo a la comunidad, asociaciones o personas sin fines de

³² KOTLER, P. y KELLER, K., *Dirección de Marketing*. Pearson Educación, 2006. P. 23

³³ KOTLER, P. y LEE, N., *Corporate Social Responsibility*. Wiley, 2004.

lucro, con servicios voluntarios o colaboración en especies; por último, aplicar prácticas empresariales que protejan el ambiente y los derechos humanos.

7.3 Creación de Valor Compartido: un proyecto a largo plazo

“La solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito en los negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro.”³⁴

El problema está en una concepción arraigada por siglos que dice que la empresa sí contribuye con la sociedad generando ganancias: porque emplea, paga sueldos, incentiva el consumo, realiza inversiones, todos pagan impuestos y la economía se mueve, por ende, supone un beneficio social suficiente. En los primeros pasos del capitalismo, en economías locales, comunidades pequeñas o países poco desarrollados, quizás este sistema funcionó, pero a medida que la globalización abordó cada rincón de la Tierra, la verticalidad, la tercerización, la flexibilización laboral, y la aparición de la empresa global y físicamente ausente, provocaron que la relación entre las empresas y las comunidades de las que son parte se viera directamente eliminada. A su vez, esta visión sesgada desembocó en empresas cada vez más enfocadas en reducir costos y atraer consumidores para vender más y más, estando totalmente ajenos al contexto de ambos.

El objetivo de las empresas ha rodeado siempre una sola problemática: crear satisfactores de deseos. Sin embargo, éstas no han tomado en cuenta las necesidades subyacentes, quizás por ser inabarcables y entendidas como no rentables: salud, vivienda, nutrición, ayuda a la tercera edad, seguridad financiera, daño ambiental. Así las empresas han pasado por alto su verdadero

³⁴ PORTER, M. y KRAMER, M., Harvard Business School Publishing Corporation, 2011. Descargado de <http://es.scribd.com/doc/73938323/La-Creacion-de-Valor-Compartido-Michael-Porter-y-Mark-Kramer-HBR#scribd>

poder y potencia, se han mantenido ajenos a las verdaderas oportunidades de progreso conjunto, se han perdido de captar la importancia del entorno y han desterrado de su pensamiento estratégico la creación de valor. Para Porter, no se dieron cuenta que creando valor social, también se puede generar valor económico y, a largo plazo, es el funcionamiento más eficiente para toda la sociedad. Tampoco que abordar los problemas sociales no necesariamente aumentaría los costos, sino por el contrario elevaría la productividad a largo plazo (ya que en definitiva, también generan costos internos a la empresa). Tomar como target a los desventajados también amplía la base de la pirámide y genera ganancias adicionales, por ende, economía y progreso social crecen exponencialmente. No es caprichoso que las economías en desarrollo sean vistas en la actualidad como fuente de crecimiento, mientras los mercados Europeos experimentan una meseta en la rentabilidad.

El círculo vicioso del cual los economistas creen no poder salir, se ve salvado por *el círculo virtuoso del valor compartido que redefine los límites del capitalismo*. El valor compartido abre camino a la innovación a la vez que pone en marcha al actor con mejor posición para llegar al consumidor y convencerlo de prácticas enriquecedoras: comer más sano, hacer deporte, utilizar productos eco-amigables.

“El punto de partida para crear este tipo de valor compartido está en identificar todas las necesidades, beneficios y males de la sociedad que están o podrían estar asociados a los productos de la firma. Las oportunidades no son estáticas, cambian a medida que evoluciona la tecnología, se desarrollan las economías y cambian las prioridades de la sociedad.”³⁵

El valor compartido genera nuevas necesidades, nuevos productos, nuevos clientes y nuevas formas de configurar la cadena de valor, cuyas ventajas competitivas serán más sustentables. La nueva conciencia ambiental está desarrollando avances tecnológicos y nuevos enfoques en la utilización de los recursos naturales y no naturales, los empaques, las materias primas, las formas de explotación y distribución, como también en el reciclaje y la

³⁵ PORTER, M. y KRAMER, M., Harvard Business School Publishing Corporation, 2011. Descargado de <http://es.scribd.com/doc/73938323/La-Creacion-de-Valor-Compartido-Michael-Porter-y-Mark-Kramer-HBR#scribd>>

reutilización –que junto con la reducción formas las 3R del comportamiento eco-friendly-.

El uso de demasiado papel o plástico en un envase o packaging implica mayores costos, uso de recursos, emisión de gases, costos en la cadena de producción y en la logística. Por lo que no es solamente un problema del desecho y a dónde va, o del costo para el ambiente, sino también para la empresas.

Antes se creía que disminuir la polución era igual a incurrir en gastos y sólo se hacía por presión externa desde los gobiernos. Hoy, aseguran Porter y Kramer, existe un consenso acerca de que la innovación en prácticas sustentables a menudo desemboca en ahorro de costos, mejor utilización de los productos, procesos eficientes y mayor calidad de los productos finales.

El uso de la energía también es analizado, no sólo por la preocupación ante las emisiones de carbono, si no debido a los altos precios. *“los resultados han sido mejoras sorprendentes en la utilización de la energía mediante mejor tecnología, reciclaje, cogeneración”* destacan Porter y Kramer.

Sin embargo, Porter y Kramer concluyen que, de todos modos, los problemas de la sociedad no pueden ser resueltos sólo por la noción de valor compartido, pero que sí le otorga a las compañías la oportunidad de utilizar sus recursos y habilidades para generar un progreso social que las organizaciones no gubernamentales no pueden lograr. Dicen:

“Necesitamos una forma más sofisticada de capitalismo, imbuida de un propósito social. (...) No es filantropía, sino un comportamiento animado por el interés propio para crear valor económico a través de la creación de valor para la sociedad (...) La supervivencia del más apto seguirá existiendo, pero la competencia en los mercados beneficiará a la sociedad de maneras que hemos ignorado.”³⁶

De esta manera la empresa logrará máximo beneficio económico y podrá sostener su compromiso con la sociedad y sí misma en el tiempo. La creación

³⁶ PORTER, M. y KRAMER, M., Harvard Bussiness School Publishing Corporation, 2011. Descargado de <<http://es.scribd.com/doc/73938323/La-Creacion-de-Valor-Compartido-Michael-Porter-y-Mark-Kramer-HBR#scribd>>

de valor compartido, CVC, es la nueva sigla que vienen para reemplazar a la RSE o la RSC.

Por ejemplo, Nestlé Argentina presentó el programa *Iniciativa por los Jóvenes* orientado a apoyar a los jóvenes en la etapa de transición de la escuela al trabajo, a través de prácticas profesionales y actividades de orientación vocacional y búsqueda de empleo. Ésta es una iniciativa a nivel global que busca desarrollar las próximas generaciones de talentos y contribuye a desarrollar las habilidades de los más jóvenes dado que el objetivo del programa es mejorar las posibilidades de contratación de quienes tienen entre 18 y 29 años, ayudándolos a estar mejor preparados para ingresar al mercado laboral, al proveerles guía y mentoría profesional, además de crear oportunidades de empleo forma

Desde su lanzamiento en Europa, en noviembre de 2013, y en línea con el compromiso de crear 20.000 posiciones, se han creado cerca de 12.000 oportunidades para los jóvenes, de las cuales aproximadamente 8.000 son empleos y más de 4.000 son prácticas laborales. En 2014 se realizaron más de 1.600 eventos de preparación para el mundo laboral con la participación de alrededor de 5.600 colaboradores de Nestlé.

En Argentina, en su etapa inicial, *Iniciativa por los jóvenes* busca alcanzar a 100.000 en los próximos tres años, y se implementará bajo cuatro líneas de acción: facilitar empleo, fomentando incorporaciones de jóvenes menores de 30 años a través de participación en ferias universitarias, presentaciones en universidades, redes sociales y bolsas de trabajo; orientarlos, brindándoles actividades que les facilite la inserción en el mercado laboral a través de alianzas con escuelas técnicas, orientación laboral, cursos de empleabilidad y visitas a fábricas; entrenarlos, implementando programas de *trainees*, pasantías y prácticas profesionales; y brindar oportunidades generando alianzas con otras compañías y ONG's, para favorecer la empleabilidad de los jóvenes.

“En 2015 Nestlé cumple 85 años en la Argentina, y esta iniciativa confirma el compromiso de la empresa con el futuro, por cuanto la preparación para el mundo laboral es una necesidad vital para las nuevas generaciones. El

programa Iniciativa por los Jóvenes se enmarca en el modelo de Creación de Valor Compartido que rige el modo de hacer negocios de Nestlé alrededor del mundo, y que sostiene que para que una empresa tenga éxito en el largo plazo, tiene que generar al mismo tiempo valor para los accionistas y para la sociedad”, destacó Alexandre Costa, Presidente Ejecutivo de Nestlé Región Plata (Argentina, Uruguay y Paraguay) durante la presentación del programa.

7.4 ¿Por qué es importante el Marketing Holístico?

En el capítulo de Marketing Holístico de su libro Dirección de Marketing, Kotler advierte que las empresas más admiradas del mundo son las que se guían por normas que sirven al interés común y no al suyo exclusivamente³⁷. Aquellas que se comportan de manera sospechosa o poco ética quedan expuestas mucho más fácilmente gracias a la globalización de la información de la mano de Internet. *“Las empresas capaces de encontrar nuevas soluciones y valores en el marco de la responsabilidad social son las que más posibilidades de éxito tienen”*³⁸ asegura Kotler.

Como se esboza más arriba las empresas se vuelcan hacia la responsabilidad social dado que las expectativas de los consumidores así lo requieren, pero también interviene la demanda interna de los propios empleados y la externa de los gobiernos. Para que una empresa sea considerada Socialmente Responsable primero debe cumplir con una conducta legal y ética, que estará representado por un código interno que deben conocer todos los empleados de la compañía. Luego, existen diversas formas de “hacerse responsable”: el Marketing de responsabilidad Social implica que dentro de los esfuerzos, uno de ellos al menos, tenga *“un objetivo no económico relacionado con el bienestar social”*³⁹.

El *Marketing Comprometido* comenzó a principios de los '80 y refiere a toda actividad de marketing que compromete al cliente en las transacciones de la empresa. Por ejemplo, cuando donan dinero o hacen algo por cada producto

³⁷ KOTLER, P. y KELLER, K., Dirección de Marketing. Pearson Educación, 2006. P.706

³⁸ KOTLER, P. y KELLER, K., Dirección de Marketing. Pearson Educación, 2006. P. 709

³⁹ KOTLER, P. y KELLER, K., Dirección de Marketing. Pearson Educación, 2006. P. 709

vendido. En Argentina, un caso reciente es el de Villavicencio, que por cada botella vendida planta un m2 de bosque.

Con este tipo de estrategia, la marca gana en varios aspectos: bienestar social, reforzar la moral y motivar a los empleados, diferenciación de marca, vinculación y fidelización del cliente, despertar sentimientos positivos de comunidad y de compromiso hacia la empresa y además mejorar y fortalecer la imagen pública y el conocimiento de la marca a la vez que consolidan la credibilidad frente a los consumidores, los gobiernos, entre otros tantos actores. Todos estos beneficios repercutirán tarde o temprano en un aumento de las ventas.⁴⁰

Kotler refiere a este proceso como “humanizar la empresa”⁴¹, que permite a las personas generar vínculos con un intangible como puede ser la marca o la compañía, que va más allá de la relación que se da cuando se compra el bien o servicio que provee.

Los riesgos de una acción de Marketing Comprometido es que el consumidor detecte una inconsistencia entre la causa con la que colabora y la empresa o el producto que la patrocina. Esta alianza poco creíble puede ser interpretada como una actitud oportunista de la empresa para ganar más a costa de la solidaridad de sus consumidores. Asimismo, las acciones “one shot” pueden ver diluido el impacto positivo sobre la imagen de la marca. Como mencionaba Porter, aquellas estrategias a largo plazo que contribuyan al bienestar social serán las más recompensadas por los clientes, mientras que el asistencialismo tendrá más consecuencias negativas que positivas por transparentar intenciones económicas detrás de los esfuerzos solidarios. A su vez, las causas más “populares” como la lucha contra el cáncer de mama tendrán más competencia en el mercado que otras causas menos conocidas como el cáncer de páncreas. Por todo esto, la elección de la causa debe ser extremadamente cuidadosa y planificada, en sintonía con la empresa, de agrado a los empleados y sus accionistas y por sobre todo, real.

Como mencionamos antes, toda acción de marketing de responsabilidad social ayudará reforzar el Valor de Marca, lo cual es muy importante para la empresa

⁴⁰ KOTLER, P. y KELLER, K. *Dirección de Marketing*. Pearson Educación, 2006. P. 710

⁴¹ Ídem 40

porque representa el valor o capital intangible que tiene.⁴² El mismo es equivalente al grado de conocimiento y reconocimiento que tiene la marca entre las personas y proporcional al valor financiero, porque este grado incide fuertemente en la decisión de compra del consumidor y aumenta las probabilidades para la empresa de vender sus productos o servicios. Entonces, a mayor reconocimiento, más posibilidades de que la marca aparezca en la mente del consumidor como primera opción y automáticamente asocie valores positivos a la hora de elegir de lo que se le ofrece. Este valor intangible es un valor agregado a lo que el producto o servicio ya posee –beneficio que otorga, calidad que posee, durabilidad esperada, funcionamiento, etc- que se lo otorga la percepción y relación que el consumidor tiene, más allá del objeto, con la marca.

El Marketing Social⁴³ es aquel desarrollado por una empresa sin fines de lucro o asociación gubernamental – por ejemplo la Cruz Roja- para promover una causa o intentar solucionar un problema, como podría ser “Separá tu basura y ayudá a hacer un mundo mejor”. El mismo comenzó en los ‘50 en India con programas de planeación familiar y en los ‘70 en Suecia para reducir el tabaquismo. En los ‘80 el Banco Mundial y la OMS comenzaron a difundir este término por todo el mundo.

Las campañas de Marketing Social pueden tener por objetivo explicar algo para generar conocimiento, provocar una acción o desmotivar un hábito, o promover ciertos valores o formas de pensar positivas, saludables, etc. En cualquiera de estos casos, la clave del éxito estará en tener una visión a largo plazo, a que estos programas suelen demandar una complejidad y tiempos que se extenderán en fases en el tiempo. Asimismo, determinar objetivos claros cuyo cumplimiento pueda evaluarse al finalizar la campaña para determinar el grado de éxito de la misma.

La comunicación de lo que la empresa “haga bien” es sumamente importante, ya que determinará que sea reconocida y aceptada. Las campañas que emprendan deberán ser cuidadosamente pensadas ya que podrían

⁴² GALLARDO, P., *¿Qué es Brand Equity? por Patricia Gallardo. El Color Comunica* en Dircom. 27 de Mayo de 2014. <<http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/qu-es-brand-equity-por-patricia-gallardo-el-color-comunica>> (Consulta: Abril 2015)

⁴³ KOTLER, P. y KELLER, K., *Dirección de Marketing*. Pearson Educación, 2006. P. 712

malinterpretarse y perder credibilidad absoluta. Un ejemplo es Philip Morris cuyo intento de divulgar sus actividades altruistas fue recibida con amplio escepticismo por la esencia del propio negocio.

8. Reparación de la cuestión ética de la mano del consumidor

“La creación de valor compartido supone el cumplimiento de leyes y estándares éticos, así como la mitigación de cualquier mal causado por la empresa, pero es mucho más que eso, la oportunidad de crear valor económico mediante la creación de valor para la sociedad será una de las fuerzas más poderosas que impulsará el crecimiento en la economía global. Esta idea representa una nueva forma de entender a los clientes, la productividad y las influencias externas en el éxito corporativo”⁴⁴

Bernardo Kliksberg, en *Más ética, mas desarrollo*, comenta que América Latina está en presencia de un cuadro de “pobreza paradójal” que ilustra una contradicción entre la abundancia de recursos naturales y los niveles de Producto Bruto per cápita. Así, se da una situación de *pobreza en medio de la riqueza potencial*.

Frente a este panorama Kliksberg, afirma que *“hay una sed de ética en América Latina”*, que se da en el marco de un “vacío ético”, producto de una visión económica centrada en el capital y discriminatoria de valores o criterios entendidos como no competentes dentro de la materia económica. Sin embargo, *“la opinión pública reclama en las encuestas y por todos los canales posibles, un comportamiento ético en los líderes de todas las áreas”⁴⁵*.

El modelo neoclásico capitalista, así como tendió a disociar las problemáticas sociales de la rentabilidad económica, también borró de la agenda la preocupación ética por considerarla propia del *reino del espíritu*, denuncia Kliksberg.

El crecimiento económico de una región debería estar emparentado con el desarrollo social, la equidad, una democracia fortalecida y el equilibrio ambiental. En términos de Porter: *“Si todas las empresas persiguieran individualmente un valor compartido conectado con sus propios negocios, los intereses generales en la sociedad serían atendidos. Y las empresas*

⁴⁴ PORTER, M. y KRAMER, M., Harvard Bussiness School Publishing Corporation, 2011. Descargado de <http://es.scribd.com/doc/73938323/La-Creacion-de-Valor-Compartido-Michael-Porter-y-Mark-Kramer-HBR#scribd>

⁴⁵ KLIKSBERG, B., *Más ética, más desarrollo*. Temas, Argentina, 2006

obtendrían legitimidad antes las comunidades donde operan, lo que permitiría el funcionamiento de la democracia a medida que los gobiernos establezcan normas que fomenten y apoyen los negocios.”⁴⁶

Kliksberg pone la relación entre política económica y valores éticos, la responsabilidad de empresa privada, la función pública, el fortalecimiento de las ONG's en el centro de la agenda pública, junto con el desarrollo de la solidaridad en general. A diferencia de Porter y Kramer, quienes entienden que la fuerza del cambio viene de la mano de las empresas, aquí Kliksberg habla de una agenda pública retomada por todos los actores de la sociedad como agentes de cambio.

Según un estudio de la revista Tercer Sector que retoma Kliksberg, *“no se está en presencia de un cambio de paradigma en cuanto al rol que tienen las empresas en el desarrollo de la sociedad y que las prácticas socialmente responsables no atienden las expectativas y demandas del conjunto de los actores sociales.”⁴⁷*

El problema central para Kliksberg se da en una sustitución silenciosa de los fines reales por los medios, perdiendo de vista el bosque y equivocando los métodos para el verdadero desarrollo de la economía y la sociedad, ya que el desarrollo tiene que ver con la ampliación de oportunidades reales, de un progreso acompañado de mejora de la calidad de vida, por lo que bienestar social y desarrollo económico de la sociedad y de la empresa deberían ir emparentados. En este sentido, la conclusión de los autores es la misma.

8.1 ¿Qué pasa con el consumidor?

El periodista de La Nación, Jueguen, retoma varios estudios y fuentes para describir una perspectiva que se da en el consumidor.

Un estudio de McKinseyQuarterly de 2011 demuestra cuantitativamente que una firma que vende productos de calidad y tiene acciones destinadas a mejorar la relación con la comunidad mejora la intención de compra del

⁴⁶ PORTER, M. y KRAMER, M., Harvard Bussiness School Publishing Corporation, 2011. Descargado de <http://es.scribd.com/doc/73938323/La-Creacion-de-Valor-Compartido-Michael-Porter-y-Mark-Kramer-HBR#scribd>

⁴⁷ KLIKSBERG, B. *Más ética, más desarrollo*. Temas, Argentina, 2006

consumidor, mientras que otra que promueve el RSE pero vende productos de baja calidad empeora la demanda de sus productos. Esto significa que aunque una empresa dedique inversión a estrategias relacionadas con la sustentabilidad no es suficiente si el producto que se ofrece no cumple con el beneficio funcional que promete.

Otras encuestas demostraron que las empresas que crean valor social mejoran el compromiso de los empleados, especialmente cuando la Generación Y ingresa al mercado laboral con valores que los diferencian de las generaciones previas, en el que la fidelidad a una sola empresa no es prioritaria, por lo que requieren de mayores políticas de atracción y retención del talento.

En Estados Unidos se estima que hay 50 millones de consumidores que prefieren comprar productos que responden a un “*estilo de vida sano y tolerable*” asegura Kliksberg.

"Gracias a las posibilidades de Internet, los consumidores mutaron de un rol pasivo a uno activo en el control las compañías. Los desvíos son rápidamente «viralizados» en la red", sentencia el profesor del IAE Eugenio Marchiori⁴⁸ en el artículo del diario La Nación, escrito por Jueguen.

En este contexto, los individuos tienen a expresar más activamente sus opiniones, sensaciones o cualquier tipo de pensamiento en las redes, a veces para sus amigos y otras para el público en general. Así parece que la teoría psicosocial del Espiral del Silencio de Noellee-Neumann⁴⁹ puede ser insuficiente para explicar la predisposición de los individuos a compartir públicamente sus opiniones.

El espiral del silencio refiere a que los individuos tienden a ocultar pensamientos cuando corresponden a una minoría y no son percibidos como un “sentido común”. Son más bien opiniones personales y no generales. Las opiniones que disienten de la mayoría tienden a ocultarse por miedo a que atenten contra su capacidad de socialización y promuevan su soledad. Para la autora, esto funciona implícitamente como una forma de control social; la

⁴⁸ JUEGUEN, F., “*Hacia la metamorfosis de la empresa privada: sustentabilidad se busca*” en Diario La Nación. 11 de agosto de 2013, Economía, Edición Impresa. <<http://www.lanacion.com.ar/1609270-hacia-la-metamorfosis-de-la-empresa-privada-sustentabilidad-se-busca>

⁴⁹ NOELLE-NEUMANN, E., *La Espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*. Paidós. Barcelona, 1995. <https://es.wikipedia.org/wiki/Espiral_del_silencio> (consulta Abril 2015)

sociedad excluye a quienes se alejan del consenso, de la moral aceptada, de lo establecido, que es reproducido por ella misma y retomado por los medios de comunicación de masas. Esta concepción se asimila al concepto de reproducción del hábitus de Bourdieu, en el que el individuo juega las reglas del campo y en sus términos, todo lo considerado fuera de él se construye como desvío y amenaza al individuo con perder capital social o ser expulsado del campo.

Los sujetos actúan de acuerdo a lealtades y grupos, dejando de lado su individualidad en pos de la satisfacción de las necesidades de socialización y el reconocimiento de sus pares.

En síntesis, los individuos toman una postura pública ya sea expresando una opinión que es común al pensamiento establecido o llamándose al silencio, que también implica una acción consciente. Este espiral favorece el pensamiento común y aleja cada vez más a las minorías de la aceptación social al mismo tiempo que empuja a los débiles de convicción e indecisos a la adhesión del *status quo*.

Las empresas no pueden desconocer la existencia de un nuevo consumidor que cuenta con más información y por ello opina más –desafiando la espiral del silencio de Noellee-Neumann- ya que el medio le da la capacidad de producir. Además se vuelve selectivo porque tiene muchas más opciones de las cuales elegir y por ende es menos fiel a las marcas, los productos y hasta a sus creencias, desafiándolas con el poder que le da la información. Las empresas, hoy están temerosas ya que no pueden dejar de estar en las redes sociales y en boca de todos, porque por un lado, logran afianzar la relación con el consumidor, hacerla cercana, pero a la vez se exponen a ser criticadas públicamente. Lo que también le da esa presencia es la capacidad estar preparado y contener una crisis de imagen –siempre que esté bien asesorada- al estar dentro de ese campo. Como afirmó Carolina Levin, Directora de CMI para Unilever Cono Sur en el último debate DIMMbates organizado por la revista DIMM el pasado 23 de abril de 2015 “*en el mundo de la abundancia y la escasez, se piensa en cómo dar sentido. Cambiar de hábito es difícil, la tecnología lo hizo*”.

Aquí los consumidores no sólo saben del producto, empiezan a conocer más a sus marcas, quienes toman personalidades y ya no pueden escapar de la exposición a su condición de actor social. Así, se vuelve imposible que esta imagen que tiene el consumidor de la empresa, la marca y su producto no influya en su decisión de compra.

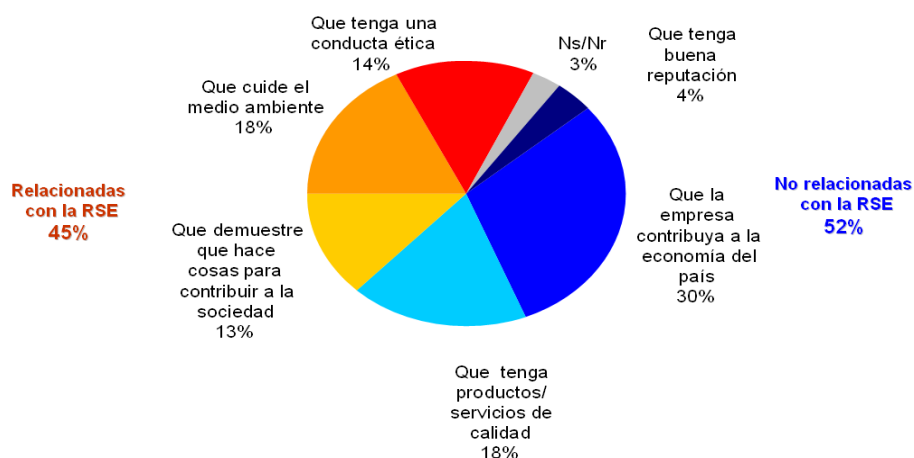
Hay una actitud más crítica de un consumidor no cautivo que antes desconocía los propósitos o consecuencias del accionar de las empresas. Hoy si una empresa textil emplea trabajo esclavo para confeccionar sus prendas puede ser denunciada a través de un blog por una cooperativa como *La Alameda*, y esto llega a oídos de quienes navegan en internet e incluso de periodistas que levantan la información y la convierten en noticia para las masas.

Las empresas implementan áreas de RSC y dentro de ellas políticas de cuidado del medio ambiente. Paralelamente, el sector de Marketing desarrolla iniciativas relacionadas con desarrollo de nuevos productos “verdes” o comunicaciones ancladas a beneficios ambientales. Sea cual fuera la herramienta que utilicen siempre estarán ancladas a la necesidad de vender productos o servicios y generar ganancias, porque ese es el objetivo de marketing.

Cabrera y Cross también retoman una encuesta realizada en 2005 por Ipsos-Mora y Araujo, en la que el 45% de 1.200 argentinos de más de 18 años le dieron importancia alta a la actitud de las empresas frente al desarrollo social. Específicamente sobre Medio Ambiente, el 18% de los entrevistados aseguraron que es un factor que influye en su opinión sobre la empresa.

Aspectos tomados en cuenta a la hora formarse una opinión sobre la imagen sobre una empresa

Y HABLANDO DE TEMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ...
¿CUALES EL FACTOR QUE USTED TOMA EN CUENTA A LA HORA DE EVALUAR/FORMARSE UNA OPINION SOBRE UNA EMPRESA? .LEER .



Aspectos tomados en cuenta a la hora formarse una opinión sobre la imagen sobre una empresa – según nivel económico y social y punto muestral-

Y HABLANDO DE TEMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ...
¿CUALES EL FACTOR QUE USTED TOMA EN CUENTA A LA HORA DE EVALUAR/FORMARSE UNA OPINION SOBRE UNA EMPRESA? .LEER .

	Total	Nivel económico social			Punto muestral	
		ABC1	C2/ C3	D/E	AM	Interior
Relacionadas con la RSE	45	51	44	43	52	39
No relacionadas con la RSE	52	46	53	52	47	54
No responde	3	3	3	5	1	7

50

“El capitalismo está en riesgo porque desestabilizamos el planeta, sostiene Goodstein, quien cree que los programas de RSE son un 90% greenwashing de las empresas. Las empresas darán grandes pasos en lo ambiental, cuando traten este asunto como un impulsor de productividad más que como una respuesta que las haga sentir bien ante la presión externa. Las empresas con programa de CVC lograrán aprovechar la experticia y sus recursos únicos para crear valor económico mediante la creación de valor social.”⁵¹ Aseguran Porter y Kramer.

⁵⁰ LÓPEZ CROSS, P. y CABRERA, M., *Responsabilidad social empresarial y capital simbólico*. Tesis de Grado. Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, 2008.

⁵¹ PORTER, M. y KRAMER, M., Harvard Business School Publishing Corporation, 2011. Descargado de <http://es.scribd.com/doc/73938323/La-Creacion-de-Valor-Compartido-Michael-Porter-y-Mark-Kramer-HBR#scribd>

8.2 ¿Qué declaran los consumidores hoy?

Según el último Reporte Global de Responsabilidad social Corporativa de Junio 2014⁵², Nielsen asegura que las compañías han recorrido un largo camino desde la idea del Valor Compartido introducida por Porter y Kramer en 2011.

Nielsen asegura que muchas compañías están realizando un esfuerzo consciente para desarrollar prácticas sustentables porque entienden que no sólo contribuyen a la sociedad sino que también favorecen su reputación, la salud de su marca y el desempeño económico. Asimismo, algunas iniciativas verdes también ahorran dinero, al reducir materiales en los productos, disminuyendo los viajes necesarios para trasladarlos o implementando el uso de sistemas de energía eficientes: por ejemplo, en 2013 NIVEA cambió la botella de sus cremas corporales por una 100% reciclable, con 15% menos de plástico y 23% menos de material en su etiqueta. Dicho cambio no sólo le permitió reducir el uso de transporte –y la huella de carbono- ya que permite trasladar más botellas por pallet, sino que también favoreció el atractivo del envase y el reconocimiento en góndola, al otorgarle contornos redondeados, relieves y un balance de colores adecuado. Por último, las fórmulas fueron modificadas para utilizar 80% de ingredientes no fósiles.

Pero Nielsen, además de estas reducciones de costos y mejora de la rentabilidad, vislumbra algo mucho más significativo a tener en cuenta: un cambio cultural.

Como se comenta más arriba, las empresas se han visto involucradas en numerosas ocasiones en actividades de responsabilidad social o ambiental, pero el crecimiento de la conciencia sobre los problemas subyacentes que afectan a la sociedad ha logrado aumentar el número de personas que se interesan en que las empresas “hagan su parte”: el 67% de los entrevistados por Nielsen declara que prefiere trabajar para una compañía socialmente responsable.⁵³

⁵² Esta encuesta fue desarrollada en forma online a 30.000 personas en 60 países de todo el mundo. Mientras la metodología de una encuesta online permite llegar una escala mucho mayor de entrevistados y a escala global, sólo provee la perspectiva de hábitos e os usuarios de internet, no de toda la población. En mercados en desarrollo donde todavía está creciendo la penetración online, las audiencias pueden ser más jóvenes que la población general de ese país. Además la encuesta está basado en comportamientos que los entrevistados declaran y no en data métrica.

⁵³ NIELSEN. Reporte Global de Responsabilidad social Corporativa. Junio 2014.

El Reporte Global de Responsabilidad Social Corporativa de Nielsen entrevista cada año a 30.000 personas de 60 países para entender cuán apasionados son los consumidores respecto de las prácticas sustentables cuando se refieren a decisiones de compra; el apoyo a los esfuerzos sociales o ecológicos de las compañías; y los problemas sociales que más les preocupan. Este estudio revela que cada vez más los consumidores esperan que las empresas tengan un impacto social o ambiental positivo en la sociedad o al menos eviten afectarla negativamente.

“Los consumidores en todo el mundo están diciendo alto y claro que el propósito social de una marca está dentro de los factores que influyen sus decisiones de compra” asegura Amy Fenton, Líder Global de Desarrollo Público y Sustentabilidad de Nielsen. Si no usan materiales reciclados, los consumidores esperan escuchar que la compañía está trabajando en aumentar el acceso a agua limpia o en erradicar la pobreza y el hambre.

¿Realmente los consumidores son conscientes de su huella en el momento de consumo? Sin dudas, la mayoría de las personas a las que se interroga sobre su preocupación por el ambiente o el hambre en el mundo, dirá que está muy preocupada, que es sumamente importante y que deberíamos hacer algo: las personas, las empresas y los estados. Sin embargo, ¿Qué ocurre con ese individuo al momento de la compra, del consumo? ¿Está dispuesto a guiar sus decisiones atendiendo a estas preocupaciones?

Nielsen descubrió con su encuesta online global que el 55% de los entrevistados dice que está dispuesto a pagar extra por productos y servicios de compañías que contribuyan a la sociedad o al ambiente. Un 5% más que en 2012 y 10% más que en 2011. Respecto de las regiones, América Latina fue la que más aumentó en porcentaje sobre esta decisión: 13% desde 2011. Por otro lado, más de la mitad de las personas asegura haber comprado al menos un producto de una “compañía responsable” en los últimos seis meses y, visto por región, Latinoamérica asciende a un 65% de las personas entrevistadas. Esto refleja que hay una creciente tendencia en el tiempo hacia la demanda de sustentabilidad y que en nuestra región este grito es aún más fuerte.

Estas conclusiones siempre son a nivel declarativo, es decir, indican lo que las personas dicen que hacen y no indican fehacientemente lo que hacen. Para

analizar si estas declaraciones responden a la realidad, Nielsen revisó las ventas de 20 empresas en nueve países que promueven programas de sustentabilidad o cuyos productos comunican ser sustentables en sus envases. Los resultados anuales reflejaron que las ventas promedio subieron un 2% en productos con comunicación sustentable en sus envases y un 5% en productos de empresas que promueven la sustentabilidad a través de programas. Respecto de las empresas que no ofrecen estas alternativas sustentables, en 14 casos, sus ventas subieron 1% solamente.

“En el momento de la verdad, en el punto de venta, online o en cualquier parte, los consumidores están tomando una decisión y es una decisión que está muy influenciada por las marcas con un propósito social. Este comportamiento está en alza y estamos viendo esto manifestarse en un impacto positivo tanto en nuestras comunidades como en el crecimiento de las marcas” asegura Fenton.⁵⁴

Nielsen descubrió, en relación a cómo está cambiando el comportamiento y las actitudes en relación al compromiso con la sustentabilidad, que dos tercios de la población que se inclina por lo sustentable eligen productos de fuentes sustentables antes que convencionales y comprarán todos los productos eco-friendly que puedan para minimizar el impacto de su accionar sobre el calentamiento global. Además, estarán proclives a elegir los productos de una compañía que sepan que es responsable respecto de su impacto en la sociedad y el medio ambiente.

Que el compromiso social de una empresa se vea reflejado en el pack de su producto puede ser un determinante para que el consumidor elija ese producto en lugar de otros miles en el estante. Según Nielsen, el 52% de las personas chequea las etiquetas antes de comprar para saber si la empresa está comprometida con causas sociales o ecológicas o es responsable sobre su impacto en la sociedad y el planeta. En el caso de América Latina este porcentaje asciende a 62%.

⁵⁴ NIELSEN. Reporte Global de Responsabilidad social Corporativa. Junio 2014.

En estas decisiones de compra también influyen las opiniones de familiares y amigos (47%) y confían en la información que estos le suministran acerca de si una compañía es responsable o no.

Nielsen también descubrió que la edad influye: 51% de las personas que pagarían más por productos sustentables son Millenials, también chequean el packaging y el 49% trabajaría en una compañía responsable. Esto representa más del doble del porcentaje representado por la Generación X (25%) y el cuádruple que los Baby Boomers (12%). Estas diferencias se acentúan en Asia, Medio Oriente y África.

Aquí es donde radica el motivo donde anclar la investigación y nuestras propias encuestas. Ya no se trata de averiguar si al consumidor le importa el impacto ambiental o social, porque sí le importa y lo demuestra en acciones. La mitad de los entrevistados declaran realizar voluntariado o donaciones a fundaciones con fines sociales o programas ambientales. Nielsen incluye en su encuesta 20 problemas sociales, de los cuales los elegidos como más preocupantes fueron el acceso a agua limpia y a servicio sanitario, la erradicación de la extrema pobreza y el hambre, la lucha contra enfermedades contagiosas, la garantía de sostenibilidad ambiental y la reducción de la mortalidad infantil. Lo que llama la atención del resultado del estudio de Nielsen es que quienes resultan más preocupados son la Generación Y, los Millenials, quienes casualmente, como veremos más adelante, están empezando a crecer en proporción dentro de las empresas en los puestos de trabajo y nos preguntamos ¿es esta nueva generación la que viene a cambiar el paradigma del marketing, las visiones y misiones de las empresas, la forma de consumir, y la que genera un cambio de conciencia en la importancia que se le da al problema ambiental?

Mientras los niveles generales de preocupación son altos, estos índices aumentan en promedio 10 puntos cuando Nielsen cuestiona a los consumidores que están dispuestos a pagar más o realizan voluntariado.

TOP CAUSES OF EXTREME CONCERN	GLOBAL RESPONDENTS	GLOBAL RESPONDENTS WILLING TO PAY EXTRA	GLOBAL RESPONDENTS ACTIVE VOLUNTEERS
INCREASING ACCESS TO CLEAN WATER	59%	67%	66%
IMPROVING ACCESS TO SANITATION	53%	63%	64%
ERADICATING EXTREME POVERTY AND HUNGER	53%	62%	60%
COMBATING NON-COMMUNICABLE DISEASES	51%	58%	57%
ENSURING ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY	50%	63%	61%
REDUCING CHILD MORTALITY	50%	58%	56%

55

Todos estos hallazgos son sumamente interesantes para las marcas, especialmente para aquellas que están dispuestas a ganar haciendo el bien. Con un porcentaje significativo de consumidores cada vez más activos y apasionados, que afirman su voluntad de participar en causas sociales y ambientales, las marcas descubren una gran oportunidad. Pero el éxito dependerá de una correcta conjugación entre la causa y el segmento de consumidores y en su capacidad de conectar beneficios sostenibles con sus deseos y billeteras, a través de una comunicación y posicionamiento de marca claro y fácilmente reconocible. Fenton asegura que dependerá de poder crear efectivamente valor compartido. *"Las estrategias deben estar construidas en armonía con las expectativas de los consumidores y los factores sociales que*

⁵⁵ Nielsen. Reporte Global de Responsabilidad social Corporativa. Junio 2014. P. 11.

Traducción: (horizontal) Causas principales de máxima preocupación; respondientes globales; respondientes globales dispuestos a pagar extra; respondientes globales voluntarios activos. (vertical) Incrementar el acceso al agua limpia; mejorar el acceso a saneamiento; erradicar la pobreza extrema y el hambre; luchar contra las enfermedades no transmisibles; garantizar la sustentabilidad ambiental; reducir la mortalidad infantil.

más les interesan a ellos y no estar basadas exclusivamente en lo que una empresa piensa que debe hacer”⁵⁶ agrega.

Hay muchas empresas que están haciendo bien las cosas, que, por ejemplo, devuelven tanta agua limpia como usan en sus plantas de producción. Otras empiezan a utilizar ingredientes alternativos para reducir su impacto en el ambiente (deforestación). La oportunidad de “hacerse verde” o “social” existe en cualquier categoría, pero las marcas necesitan tener en cuenta su posicionamiento real y recursos para determinar hasta qué punto pueden volverse verdes y creíbles. Las mejores iniciativas son aquellas atractivas para un grupo heterogéneo de consumidores, pero enfocarse en el segmento de consumidores más apasionados y por ende redituables, también es necesario.

⁵⁶ Nielsen. Reporte Global de Responsabilidad social Corporativa. Junio 2014.

9. ¿A qué llamamos Generación?

Antes de comenzar el análisis puntual sobre la relación entre el boom en las empresas por girar sus estrategias de marketing a una producción con conciencia saludable y en concordancia con el medio ambiente, y la irrupción de la Generación Y en el mercado comercial y laboral, creemos pertinente preguntarnos a qué llamamos generación ¿Cuál es el recorte entre una generación y otra? ¿Qué supone el fin de una y el comienzo de la siguiente? ¿Qué significa ser parte de una generación?

Si nos atenemos a las tipologías esbozadas por Lowe, Levitt y Wilson (2008)⁵⁷ sobre las generaciones a la luz del mercado laboral, podríamos sostener que aquellos nacidos antes de 1945, pertenecen a la generación *Tradicional*, los nacidos entre 1945 y 1964, *Baby Boomers*, entre 1965 y 1980, *Generación X* y a partir de 1980, *Generación Y* o *Millenials*. Este tipo de división es herencia de la concepción positivista de Auguste Comte; para él era necesario identificar un espacio de tiempo medible cuantitativamente y de forma objetivable para marcar la linealidad del progreso, en la que la sucesión de las generaciones se calculase midiendo el tiempo necesario para que una generación sustituyese a otra en la vida pública. Es decir, el tiempo es continuidad y se biologiza al igual que el organismo humano: si bien el organismo social está sujeto al deterioro, las piezas se reemplazan con las generaciones venideras.

Pero ¿podemos anclar el recorte desde un enfoque determinista como lo es el año de nacimiento? ¿Puede existir diferencia en la forma de experimentar y percibir el mundo entre una persona nacida en 1979 y otra nacida en 1980? Según Zygmund Bauman, retomando al filósofo español, Ortega y Gasset, lo interesante no es tanto la idea de sucesión entre generaciones, si no su coexistencia, su coincidencia y superposición; los límites que separan las generaciones no están delimitados, son difusos y ambiguos y no pueden ser ignorados.⁵⁸ Desde una visión historicista, Dilthey sostiene que las generaciones se definen según la relación de contemporaneidad con sus pares, personas que comparten el mismo conjunto de experiencias

⁵⁷ IRIZARRY-HERNÁNDEZ, E., "La generación Y o generación Milenaria: el nuevo paradigma laboral" en *Revista Empresarial Inter Metro*, Puerto Rico, 2009.

⁵⁸ LECCARDI, C. y FEIXA, C., "El concepto de generación en las teorías sobre la juventud" en *Centro de Estudios Sociales CIDPA*, Valparaíso, Chile, 2011.

intelectuales, sociales y políticas, en una temporalidad concreta conformada por acontecimientos y experiencias compartidas. Se yuxtapone el tiempo de la naturaleza, abstracto y discontinuo, con el concreto y continuo del ser humano, dado que gracias a la capacidad de la mente humana que tiene conciencia temporal, acumula los hechos históricos y sociales en un todo homogéneo y coherente.⁵⁹

Fue Mannheim quien esbozó una teoría disruptiva en lo que consideramos como generación. El punto de partida se encuentra en su necesidad de incluir a las generaciones en su investigación sobre las bases sociales del conocimiento en relación con los procesos del cambio histórico social; para él eran unidades de estudio básicas para comprender las dinámicas del cambio – rompiendo con el concepto marxista de lucha de clases – y los estilos de pensamiento y comportamiento de la época. Las generaciones son factores de cambio dado que son el resultado de discontinuidades históricas: lo que define a una generación no es su año de nacimiento sino la experiencia del proceso histórico que los jóvenes que comparten la misma edad viven. He aquí que nace el vínculo generacional. Un ejemplo claro de la noción de generación, según Carles Feixa, que también lo entiende como el sentimiento de pertenencia a una misma clase de edad, es lo que ocurrió de la mano del fin de la Primera Guerra Mundial y la revolución bolchevique en Rusia en 1917.

Fue un proceso que nació en los comienzos del servicio militar obligatorio en la Revolución Francesa, cuando los jacobinos en 1793 decretaron la “Leva en Masa”: así como los jóvenes tenían el derecho a votar también tenían la responsabilidad de elevarse en armas cuando así la Nación lo requiriese; de este modo, 300.000 franceses de entre 20 y 25 años se veían obligados a participar de la Guerra. Hasta ese momento la participación bélica por parte del pueblo era voluntaria, y a partir de las bajas en batalla en la Guerra librada por Francia contra Europa, comenzó a mermar. Con este nuevo decreto Francia se aseguraba de contar con una dotación de soldados constante y disponible para mandar al frente de batalla.

⁵⁹ LECCARDI, C. y FEIXA, C., “El concepto de generación en las teorías sobre la juventud” en *Centro de Estudios Sociales CIDPA*, Valparaíso, Chile, 2011

Este sistema debe su éxito a la penetración en la conciencia de los jóvenes del lema jacobino *L'armée nationale et le peuple sur les armes*⁶⁰ que se volvió parte de su filosofía liberal logrando en 1798 el nacimiento de la Ley Jourdan – Delbrel, “Ley de conscripción universal y obligatoria” –utilizada por Napoleón Bonaparte y adoptada, más tarde, por el resto de Europa-. De este modo, la Revolución Francesa descubrió una de las mayores fortalezas para el surgimiento de un nuevo Régimen: el idealismo juvenil.⁶¹

Este idealismo exacerbado a partir del sentimiento de pertenencia a una misma clase y a una misma nación que nace a partir de la conscripción se mantuvo a través del tiempo y fue a partir del fin de la Primera Guerra Mundial con el nacimiento de los *Komsomol*⁶², la organización juvenil de los comunistas soviéticos, que se trasladó esta dimensión de lo “generacional” a la vida cotidiana por fuera del círculo de la milicia.

Retomando a Mannheim, este vínculo generacional se da por la presencia de acontecimientos que rompen con la continuidad histórica, un antes y un después en la vida cotidiana. Estas rupturas son experimentadas por aquellas personas cuyos esquemas de interpretación de la realidad no son completamente rígidos y todavía están en proceso de formación en la sociabilización, de su inconsciente colectivo, de su forma de comprender, significar y decodificar el mundo. Y hete aquí donde yace la disrupción entre generaciones, el cambio.

Es por todo esto que consideramos que la noción de *contexto* es central para el análisis de lo que es una generación.

En términos comunicacionales, el contexto es el que permite dar cuenta de una situación. Según Aníbal Ford, la comunicación es la construcción de sentido social, no habiendo un único sentido en la sociedad; y esta comunicación se contextualiza por los sistemas culturales en que se hallan insertos los actores de la comunicación⁶³. Por su parte, Antonio Gramsci, emplea el concepto de

⁶⁰ El ejército nacional y el pueblo en armas

⁶¹ TUDELA VAN BREUGEL DOUGLAS, F., “Decretando el servicio militar obligatorio” en www.franciscotudela.com, Marzo 2013.

⁶² El término es una contracción de *Kommunisticheski Soyuz Molodiozhi* (Коммунистический союз молодёжи), Unión Comunista de la Juventud. Fuente: Wikipedia

⁶³ FORD, A., “Los medios. Tráficos y accidentes transdisciplinarios” en *Navegaciones. Comunicación, cultura, crisis*, Buenos Aires, Amorrortu, 1994

cultura como sinónimo de contexto, siendo la primera la trama e instituciones de la sociedad civil, clases dominantes y clases dominadas, que implica un terreno de luchas por imponer el sentido; una sociedad civil que, además, está conformada por un proceso histórico de luchas sedimentadas donde se produce el consenso y la hegemonía de un sentido que se naturaliza⁶⁴.

Según Clifford Geertz, podemos entender el contexto desde una mirada semiótica, estableciendo una semejanza con su concepto de cultura: el hombre es un animal que está inserto en tramas de significación que el mismo ha tejido, estructuras de significación socialmente establecidas, es decir, un contexto dentro del cual pueden describirse de manera densa los fenómenos. El contexto en el que está inmerso el hombre posee una gran relevancia para el estudio de una sociedad en particular, dado que para describir un fenómeno es necesario analizarlo a la luz de su contexto, de su cultura.⁶⁵

Es decir, entendemos que el concepto de generación no debe ser acotado a un corte transversal según el año que nació una persona, sino a los procesos históricos en los que se encuentra inmerso, su contexto y su cultura que determinan su forma de percibir el mundo y actuar en consecuencia.

Por otra parte, creemos de gran importancia entender la etimología y los procesos históricos mediante los cuales hoy utilizamos el término generación.

El español Ortega y Gasset habla de “sensibilidad vital” para explicar el concepto de generación, entendiéndolo como el sentimiento compartido por los que nacieron en una misma época, en oposición a la precedente y a la posterior.

*“Una generación no es un puñado de hombres egregios, ni simplemente una masa; es como un nuevo cuerpo social íntegro con su minoría selecta y su muchedumbre, que ha sido lanzado sobre el ámbito de la existencia con una trayectoria vital determinada”*⁶⁶

Asimismo, al conflicto que se da entre las distintas generaciones - los jóvenes, los maduros y los viejos - es lo que sustenta la materia histórica y serían los

⁶⁴ GRAMSCI, A., “Observaciones sobre el folklore” en *Cuadernos de la cárcel: literatura y vida nacional*, México, Juan Pablos Editor, 1976

⁶⁵ GEERTZ, C., “Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura” en *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa, 1987

⁶⁶ ORTEGA Y GASSET, J., “La idea de las generaciones” en *Obras completas*, Madrid, 1923.

primeros, la juventud, el sujeto primario de la historia, la herramienta de cambio, rompiendo así con la teoría marxista de la lucha de clases y la dictadura del proletariado como motor del quiebre, como retoma Mannheim. A su vez, Comte afirma que el conflicto entre generaciones yace cuando la expectativa de la vida humana se extiende, lo que impide a las nuevas generaciones desplegar su instinto de innovación, su espacio de expresión.

Por su parte, Mario Margulis y Marcelo Urresti en su análisis sobre la condición de juventud postulan que entre las distintas generaciones que habitan una misma época se generan desencuentros: hay un “otro” con el que interactuamos pero con el que tenemos barreras cognitivas y culturales en la forma de percibir al mundo. Es decir, el presente se encuentra conformado por una multiculturalidad temporal en el que cada una de las generaciones coexistentes resulta de la época en la que han sociabilizado.

“Cada generación es portadora de una sensibilidad distinta, de una nueva episteme, de diferentes recuerdos; es expresión de otra experiencia histórica”⁶⁷

El término generación, entonces, remite a la noción biológica de edad, pero atravesada por la historia y la cultura; es adscripta y acompaña toda la vida. Da cuenta del momento social en el que un individuo se incorpora a la sociedad, con los códigos culturales propios de una época dada que definen las características de su proceso de sociabilización. Entre generaciones se diferencian en cuanto a la memoria y su historia –dado que formar parte de una generación implica un determinado período histórico, con su configuración política y conflictos-, y al poseer distintos códigos culturales, poseen otras formas de percibir al mundo, gustos y valores que crean mundos simbólicos heterogéneos con estructuras de sentidos en consecuencia diversos.

“(…) la generación no es un grupo social, es una categoría nominal que, en cierto sentido, das afinidades que provienen de otras variables (sector social, institución, barrio, etc.) y de la coyuntura

⁶⁷ MARGULIS, M. y URRESTI M., “La construcción social de la condición de juventud” en *Viviendo a toda. Jóvenes, territorios culturales y nuevas sensibilidades*, pág. 4, Siglo del Hombre editores, Bogotá, 1998.

histórica, establece condiciones de probabilidad para la agrupación."⁶⁸

Por último, Philip Abrams relaciona la noción de generación con la de identidad. Esta última es el vínculo entre dos dimensiones: la individualidad y la sociedad. Es necesario estudiar el tiempo social donde la sociedad y la identidad se generan de manera recíproca. La generación entonces es el tiempo en el que una identidad se construye sobre la base de significados que histórica y socialmente se encuentran disponibles. Las nuevas generaciones, a su vez, generan nuevas identidades y nuevos campos de acción. No es que las generaciones se sigan una a la otra a través del tiempo, si no que una misma época comprende varias generaciones biológicas así como también una sola. El fin de una generación, o el cierre y nacimiento de una nueva, se da cuando determinados acontecimientos históricos, sociales y políticos vacían de sentido el régimen anterior y las experiencias de mundo que conllevan.

9.1 Características de las Generaciones en Estados Unidos

Entonces, si las generaciones se diferencian por su experiencia de mundo, su contexto histórico y social y el agente de cambio está dado por las disrupciones que se generan entre ellas, trayendo las más jóvenes nuevas formas de acción y percepción, podemos afirmar que estamos ante un fenómeno en el mundo laboral nunca visto: las organizaciones están en presencia de entre tres y cuatro generaciones que comparten el lugar de trabajo, lo que significa una pugna en los modos de trabajar. He aquí que consideramos que no sólo estamos en presencia de un cambio en la organización interna de la empresa, ya que para atraer y retener a la nueva fuerza de trabajo deben ofrecer una propuesta de su interés, sino también de lo externo, lo que la empresa ofrece al afuera, al mercado, y por ello notamos el cambio de dirección a estrategias de marketing verde.

Hoy lo que está en pugna entre generaciones dentro del acotado mundo laboral, es qué es lo que busca cada generación en ese ámbito y qué se genera en consecuencia. Y esto está determinado con la época en la que

⁶⁸ MARGULIS, M. y URRESTI M., "La construcción social de la condición de juventud" en *Viviendo a toda. Jóvenes, territorios culturales y nuevas sensibilidades*, pág. 7, Siglo del Hombre editores, Bogotá, 1998.

fueron criados, qué ocurrió a su alrededor, qué valores se forjaron a partir de ellos y cómo se comportan en consecuencia. Si en términos de Bourdieu el trabajo fuese un campo, hoy por hoy se da una lucha por el capital simbólico que sería el modo ideal para trabajar. Y así como las estrategias del jugador dependen del volumen y estructura de su capital y sus disposiciones (el hábitus), hoy si bien la Generación X por una cuestión de edad se encuentra en posiciones más altas dentro de las empresas, la Generación Y es su sucesor y comienza a crecer en proporción, por lo que sus formas de entender qué quieren y buscan de sus trabajos es una forma de comenzar a cambiar las estrategias.⁶⁹

En el 2010, en Estados Unidos sólo el 22% de la fuerza laboral estaba representada por la Generación Y, y el 51% por mayores de 40; en cambio para el 2014 los Millenials ya representaban un 47% por lo que las instituciones se encuentran con el desafío de transformar sus estructuras y formas de organización para atraer este oleaje de nuevos trabajadores y consumidores. Y estos dos fenómenos no son procesos separados: las diferentes formas en que se organizan las empresas a través de los tiempos están en relación directa con las personas que formaban parte de ella, personas de diferentes generaciones. Hoy estamos en presencia de una transformación en la forma de organización de la mano de una nueva generación ocupando puestos gerenciales.

Para entender qué determina a cada generación en cada caso, analizaremos en primer lugar el caso norteamericano y en segundo, el argentino, para entender entonces qué ocurre en nuestro país y el nuevo paradigma del marketing ecológico.

La generación llamada “Tradicionalista” sirvió a la Segunda Guerra Mundial, fueron testigos en su mayoría de la Primera y participaron en la Guerra de Corea. Podemos decir que al ser una generación nacida en los “cuarteles”, son verticalistas en lo organizacional y en la repartición de tareas y los valores que ponderan son el de la lealtad, el honor y el respeto. Trabajar en grandes

⁶⁹ BOURDIEU, P. y WACQUANT, L., “La lógica de los campos” en *Respuestas por una antropología reflexiva*, Grijalbo, 1995.

empresas o instituciones durante mucho tiempo no es menor, dado que ir subiendo de puesto y demostrar una carrera genera un sentimiento de orgullo.

Los “Baby Boomers”, hijos directos del retorno a casa de los soldados de la Segunda Guerra Mundial, es una generación que fue criada por la televisión: fueron testigos de la Guerra Fría, de la de Vietnam, de Watergate, del primer hombre en la luna, la lucha por los derechos civiles (Milk, Luther King, Malcolm X) y el asesinato de J.F. Kennedy. Si bien mantienen un enfoque verticalista a nivel gerencial, en esta generación hay una búsqueda del consenso y su lealtad, más que a la empresa, a diferencia de los tradicionalistas, es al puesto de trabajo.

La Generación X es la generación más pequeña dado que después de los Baby Boomers la tasa de natalidad bajó abruptamente. Hoy a esta generación de entre 35 y 45 años no es poco común verla ocupando los cargos gerenciales de las empresas, y en el específico caso de Argentina, lo comparten con aquellos de la Generación Y que están accediendo a esos puestos. En el análisis del caso norteamericano, esta generación fue testigo de la caída del muro de Berlín, del nacimiento de la enfermedad del SIDA, la crisis de la droga, la Guerra del Golfo Pérsico, vivieron escándalos corporativos, casos de corrupción y fueron testigos de los divorcios de sus padres o de sus pares; por ello, por lo general son escépticos, individualistas y valoran la libertad y la autonomía. Fueron testigos de muchos avances tecnológicos como la televisión por cable, los faxes, los videojuegos, las *palms*, los *paggers*, el teléfono celular y las computadoras que modificaron su forma de trabajar, aun cuando son sólo inmigrantes digitales.

La Generación Y es hija de los Baby Boomers. A diferencia de ellos, no crecieron en una época de seguridad laboral si no que vieron como los vínculos entre empleadores y empleados se debilitaban y hasta fueron testigos del despido de sus padres. Es por ello que son realistas y la lealtad es con ellos mismos más que con un ente externo.

Además, al ser nativos digitales, su forma de inteligir el mundo está mediada por la tecnología y valoran el estar conectados, por lo que es común que valoren la multiplicidad de tareas. La relación que mantienen los Millenials con la tecnología no se dio con ninguna de las generaciones previas: para el 2010,

el 86% utilizaba Internet y el 51% usaba los mensajes de texto todos los días. Por esta razón, es que buscan puestos de trabajo que les permitan estar conectados y ser *multitasking*.

Por otro lado, al ver a sus padres dejar todo por un puesto de trabajo y luego perderlo por las coyunturas económicas y empresariales, a los jóvenes Y ya no les interesa mantener un puesto de trabajo que les ocupe que mayor parte de su vida y su día, porque saben que siempre acecha la posibilidad de perderlo. Por ello, más que una separación o un equilibrio entre su trabajo y su vida, lo que buscan es que haya una integración entre ellas, dado que el trabajo es una de sus tantas actividades diarias. Es muy común que esta generación se vea más atraída por modelos de empresas *crowdsourcing* o se lancen a crear sus propios emprendimientos.⁷⁰

La gran pregunta de las compañías hoy es qué motiva a las nuevas generaciones, cuáles son sus prioridades y qué esperan de sus empleadores y del mundo porque, de este modo, estarán en mejor posición para desarrollar estrategias que los atraigan a su empresa y que les motive a permanecer en ellas y convertirse en futuros líderes. Y ¿por qué importan los Millennials? Porque no sólo son diferentes de la generación previa si no porque son la generación más numerosa desde los Baby Boomers, quienes están a punto de retirarse, y porque representan el 25% de la fuerza laboral en Estados Unidos. Para el 2020, se estima que el 50% de la fuerza laboral global estará formada por la Generación Y⁷¹.

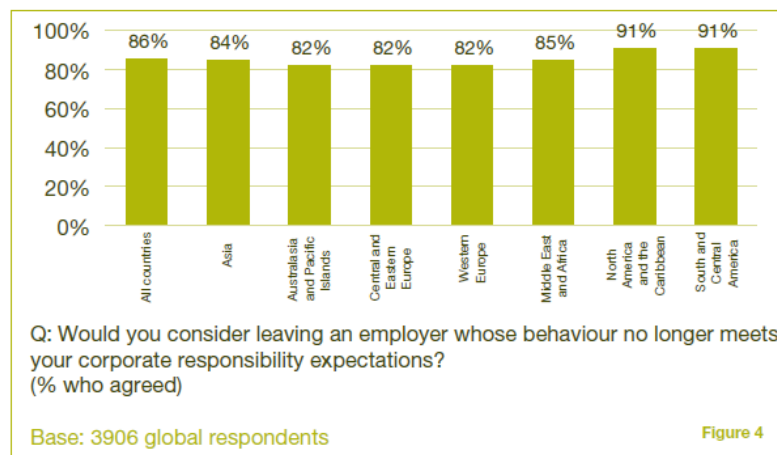
Por ello, a fines del 2007, *Pricewaterhouse-Cooper* realizó un estudio - *Managing tomorrow's people – the future of work to 2020* - que hace foco en el impacto que tiene en las personas los nuevos modelos de negocios y las ramificaciones que surgen a partir de las nuevas formas de manejar el recurso humano. A partir del estudio, identificaron tres escenarios que consideran que coexistirán para el 2020: los modelos de las grandes compañías como organizaciones continuarán creciendo y los límites entre trabajo y hogar comenzarán a desdibujarse; las compañías comenzarán a conformarse por

⁷⁰ HATUM, A., "Cambios demográficos en el lugar de trabajo" en *Yrrupción. Los cambios generacionales y el futuro de la organización*, Temas Grupo editorial, 2013. P. 43.

⁷¹ PRICEWATERHOUSE-COOPERS, *Millenials at work. Reshaping the workplace*, pág. 3, 2012.

redes colaborativas formadas por pequeñas organizaciones en la que la especialización será la clave del trabajo; y, por último, la responsabilidad social dominará el *agenda setting* de toda corporación con la preocupación sobre el cambio climático, demográfico y la sustentabilidad a la cabeza de las preocupaciones empresariales.

En este último punto, el 88% de los Millenials que respondieron a la encuesta coincidió que elegirían empleadores que tuvieran una responsabilidad social y sustentable que coincidan con la propia y el 86% consideraría dejarlo si estos valores ya no correspondiesen con sus expectativas. De ese 86%, los porcentajes más altos son argentinos (94%), estadounidenses y brasileños (92%).

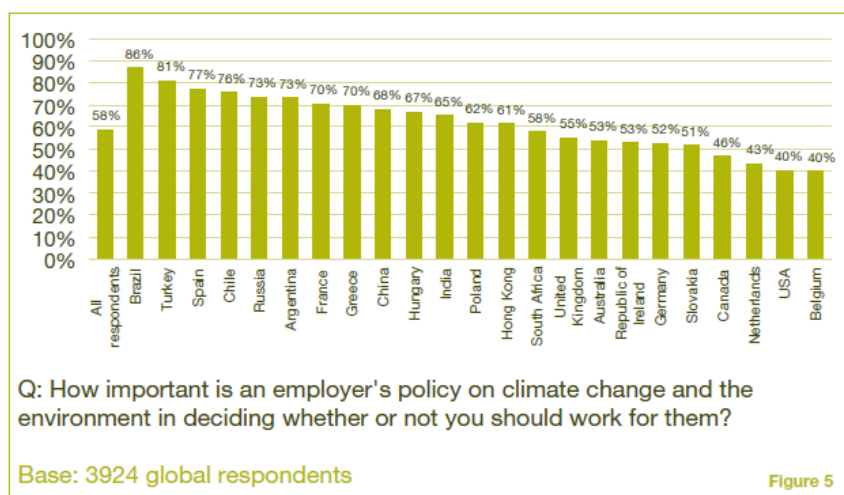


72

Las políticas sobre el cambio climático en una empresa son importantes para el 58% de los que participaron del estudio. Es interesante ver las distintas perspectivas que hay según el país de residencia: para quienes viven en Brasil es un tema de alta importancia (86%) comparado con quienes viven en Estados Unidos y Bélgica, quienes representan sólo el 40%. Esto puede tener que ver con las problemáticas ambientales a nivel mundial, como por ejemplo, la deforestación brasilera y por ello, su preocupación.

⁷² PRICEWATERHOUSE-COOPERS, *Managing tomorrow's people. Millenials at work – perspectives from a new generation*, pág. 8, 2007.

Traducción: "¿Considerarías dejar un empleo cuyo comportamiento no tiene un punto de encuentro con tus expectativas corporativas de responsabilidad?"



73

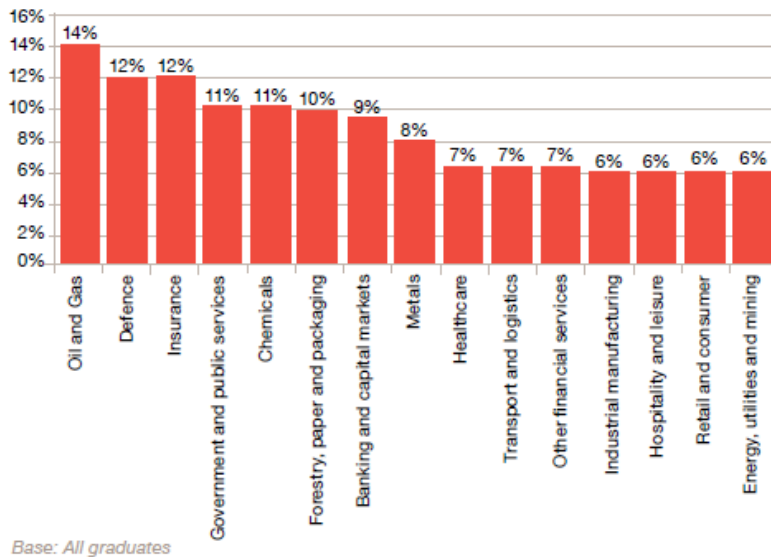
La Generación Y busca que su trabajo refleje no sólo sus intereses personales, sino también su ética; deben sentirse orgullosos del lugar en el que trabajan y de la tarea que desarrollan. Y esto lo logran cuando las empresas se comprometen con fines sociales y ambientales. El impacto social es una de las propuestas de valor para el empleado que los Millenials más prestan atención.

Del estudio que Pricewaterhouse-Coopers realizó en el 2012, *Millenials at work. Reshaping the workplace*, se desprende que más de la mitad de la Generación Y evitarían trabajar en determinados sectores dada la imagen negativa que poseen: el petróleo y el gas, la industria de defensa y los seguros.

⁷³ PRICEWATERHOUSE-COOPERS, *Managing tomorrow's people. Millenials at work – perspectives from a new generation*, pág. 9, 2007.

Traducción: "¿Cuán importante es la política en cambio climático y de medio ambiente de un empleo en tu decisión de trabajar o no para ellos?"

Are there any sectors in which you would not wish to work solely because of their image? (top sectors only shown)



74

Como antes mencionamos, los Millennials buscan empleos que marquen una diferencia en el mundo, trabajando en proyectos de servicio comunitario o que trabajen en pos de la sustentabilidad: por ello el descreimiento en determinados sectores y hay empresas como Google o Apple que lideran los rankings. Esto se debe a que las generaciones más jóvenes crecieron en un mundo en crisis y desean realizar un verdadero cambio social. El sentimiento verde es fuerte entre los miembros de la Generación Y y todo parece indicar que continuará creciendo en futuras generaciones.

Andrés Hatum, en *Yrrupción. Los cambios generacionales y el futuro de la organización* (2013) toma como ejemplo algunas empresas para dar cuenta de este fenómeno. Según Kay Penney, gerente de recursos humanos regional para Europa y los países de la Comunidad de Estados Independientes de AES Corporation, una empresa de electricidad global con negocios de generación y distribución, afirma que si bien la firma es una organización basada en el combustible fósil y tienen un creciente negocio renovable, su sector está en el frente de debate mundial sobre el calentamiento global y los requerimientos de energía, ya que cada año la importancia de una atmósfera limpia sube, y por

⁷⁴ PRICEWATERHOUSE-COOPERS, *Millennials at work. Reshaping the workplace*, pág. 15, 2012.

Traducción: “¿Hay algún sector en el que no desearías trabajar únicamente por su imagen? Petróleo y gas; defensa; seguros; gobierno y servicios públicos; químicos; silvicultura, papel y empaquetamiento; mercados bancarios y de capitales; metales; salud; transporte y logística; otros servicios financieros; manufactura industrial; hospitalidad y ocio; retail y consumo; energía, utilidades y minería”.

ejemplo, quienes trabajan en la sección de viento y solar, son verdaderos activistas verdes⁷⁵.

En el mismo sentido, el gerente regional de recursos humanos de AES para América Latina y África afirma que en aquellos lugares donde se genera conciencia acerca del uso adecuado de la energía, como Colombia y Ecuador, sus planes resultan exitosos, y señala que no sólo es importante para los pueblos en los que administran sus servicios, sino también para sus empleados y los potenciales jóvenes empleados que sienten atraídos por compañías socialmente responsables.

⁷⁵ HATUM, A., "Cómo atraer a los Millenials al lugar de trabajo" en *Yrrupción. Los cambios generacionales y el futuro de la organización*, Buenos Aires, Temas Grupo editorial, 2013, P. 78.

10. ¿Qué ocurre en Argentina? Análisis de resultados

A la luz de nuestra investigación, realizamos un corte en el análisis generacional que incluye la comparación entre la Generación X y la Y. Arribamos a esta decisión dado que consideramos que ambas generaciones son hoy las que están en puestos de trabajo que pueden generar los cambios de rumbo en las estrategias globales de la empresa o cuya influencia hoy está haciendo efecto en dichas tomas de decisión.

Para el análisis se realizaron 200 encuestas cerradas online a consumidores residentes en la República Argentina de 18 a 50 años, y tres entrevistas en profundidad.

De todos modos, creemos que aun siendo generaciones que coexisten en los trabajos, son muchos los puntos que los diferencian y es a partir de nuestra encuesta que se arrojan los siguientes resultados.

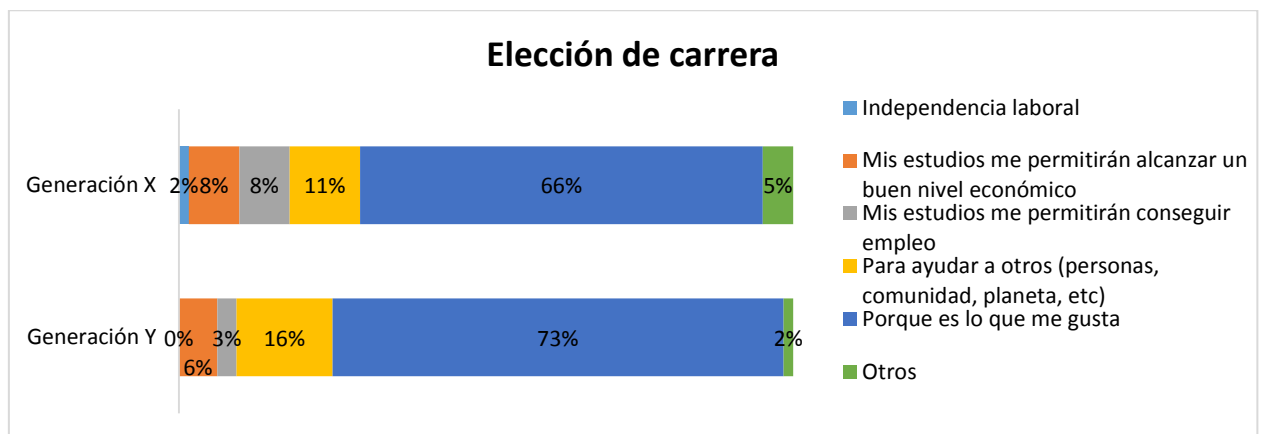
10.1 Perfil de los encuestados

De acuerdo al resultado de nuestras encuestas, el perfil de nuestros entrevistados se compone de la siguiente manera:

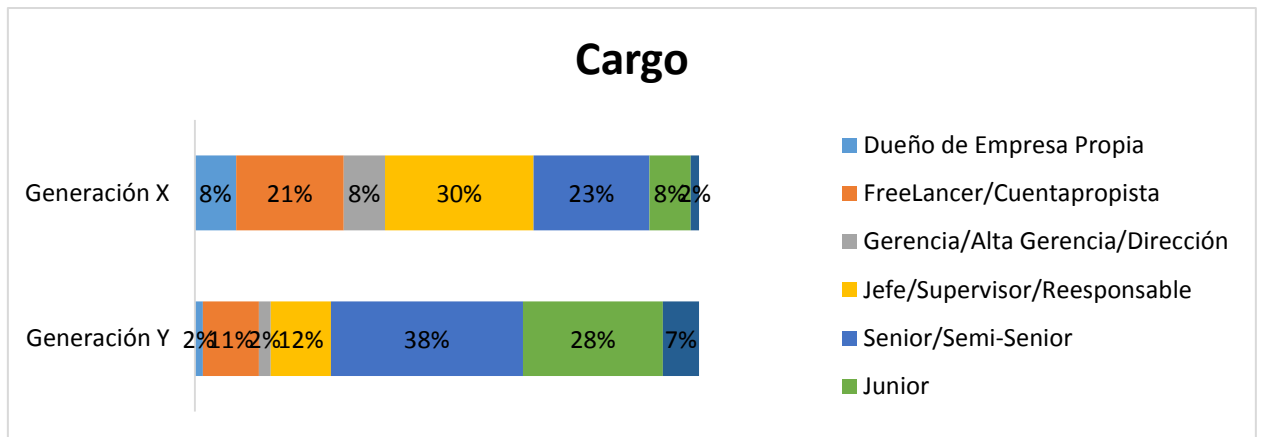
- El 51% pertenece a la generación Y; 49% a la generación X;
- El 80% es femenino;
- El 97% reside en CABA y GBA;
- El 90% se encuentra trabajando actualmente;
- El 44% posee Prepaga para atención médica y el 53% Obra Social;
- El 49% es propietario y el 40% alquila, el 41% vive con su familia, el 33% con su pareja y el 22% solo;
- El 91% alcanzó un estudio de grado y eligieron ese estudio por interés personal (71%);
- El 41% tienen un ingreso inferior a \$10.000 y el 27% entre \$10.000 y \$15.000;
- Más del 75% poseen tarjeta de débito y crédito, *smartphone* y computadora portátil; el 36% además posee auto y Tablet.

No se encuentran en la muestra grandes diferencias en las variables *Sexo* y *Residencia* entre generaciones. Sí se pueden ver algunas diferencias, aunque no significativas, en las variables en las que necesariamente incide la edad, como por ejemplo, existe un mayor porcentaje de graduados y con estudios de posgrado en la Generación X que en la Y, dado que muchos en la Generación Y aún se encuentran estudiando y son demasiado jóvenes para cursar estudios de posgrado; aunque sí existe un pequeño porcentaje de adultos X que sólo han cursado secundario completo, inexistente en el grupo de los Y. También se da una tendencia en los ingresos y la cantidad de bienes que poseen (mayores en la Generación X) y en el ser propietarios en vez de alquilar o vivir con una familia conformada mientras que los Y viven solos o en pareja. En cuanto a cobertura médica en la generación X la mayoría posee Prepaga y los Y Obra Social.

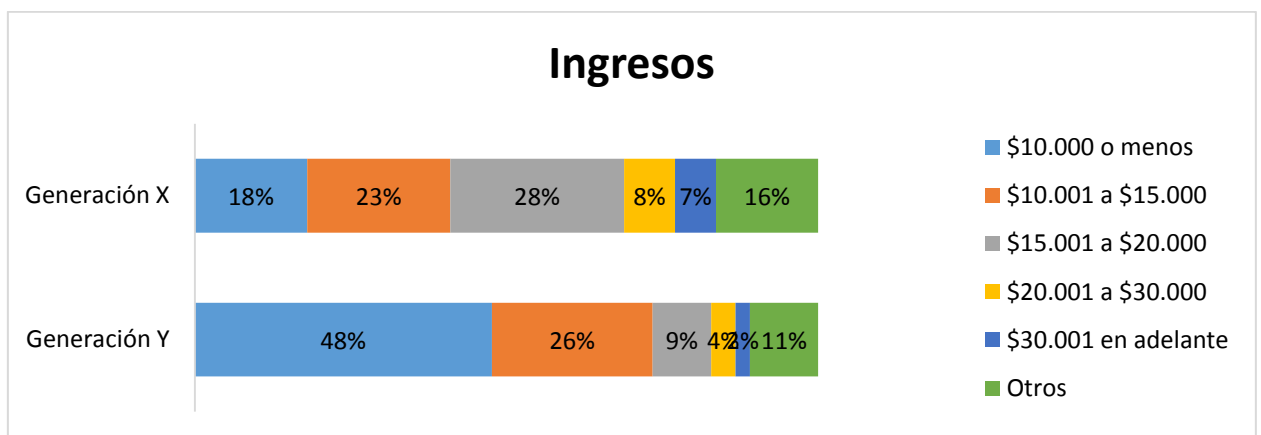
Respecto de las variables relacionadas a los estudios, en la elección existe una tendencia mayor en la Generación Y a elegir lo que le gusta o le permite ayudar a otros, mientras que en la Generación X el porcentaje que se orientó a lo que le permitiría conseguir trabajo, estabilidad o independencia económica es mayor.



Respecto de los cargos que ocupan los individuos entrevistados, encontramos que en la Generación X hay un 46% en posición de Jefatura, Gerencia, Dirección o Propiedad de empresa, mientras que sólo el 16% de los Y ocupan este tipo de cargo. Podría inferirse que esta diferencia esté relacionada directamente a la experiencia acumulada con la edad, aunque esta explicación no es comprobable con los datos recogidos.



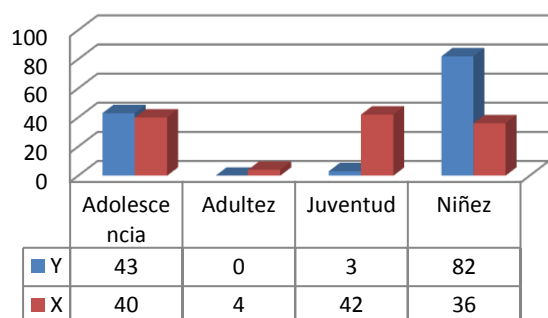
En estrecha relación con lo anterior puede analizarse la evolución de los ingresos en la gente mayor. Casi el 75% de los Y están en la franja inferior a \$15.000 versus el 51% de los X, y en los sueldos mayores encontramos al 36% de los X y al 13% de los Y.



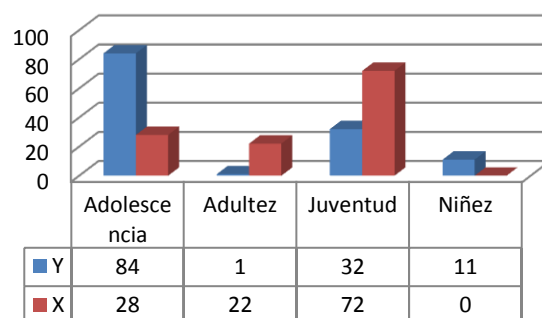
10.2 Seres tecnológicos

En primer lugar, la relación con la tecnología entre las dos generaciones es disímil. La Generación Y tuvo un contacto con la misma desde más temprana edad que la X: en la niñez utilizaron computadoras, en la adolescencia, el celular, internet, el chat y el mail y recién en su juventud, con los *smartphones*, las redes sociales y las *tablets*; por su lado, la Generación X, sólo en la adolescencia tuvieron acceso a una computadora, en su juventud, al celular, internet, el mail y el chat, y no fue hasta una edad adulta que entraron en redes sociales, utilizaron un *smartphone* y *tablets*, *ipod* o *ipads*.

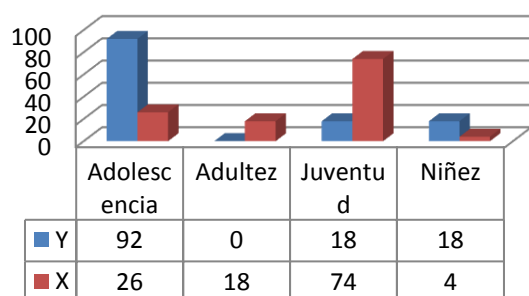
Computadora



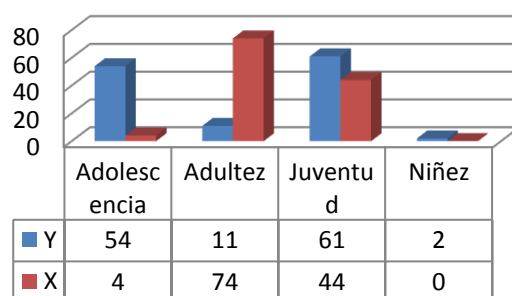
Celular



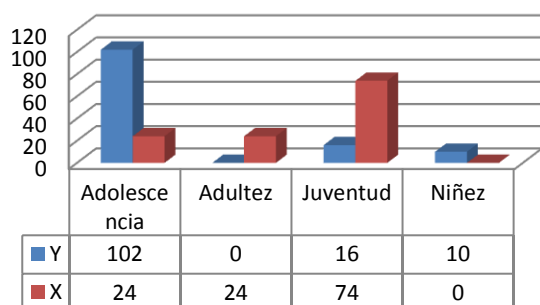
Internet



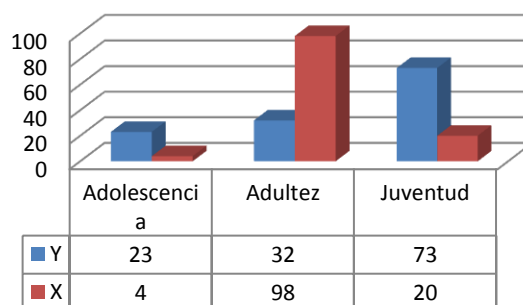
Redes Sociales



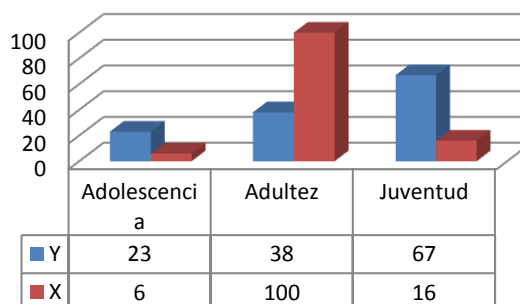
Mail - Chat



Smartphone

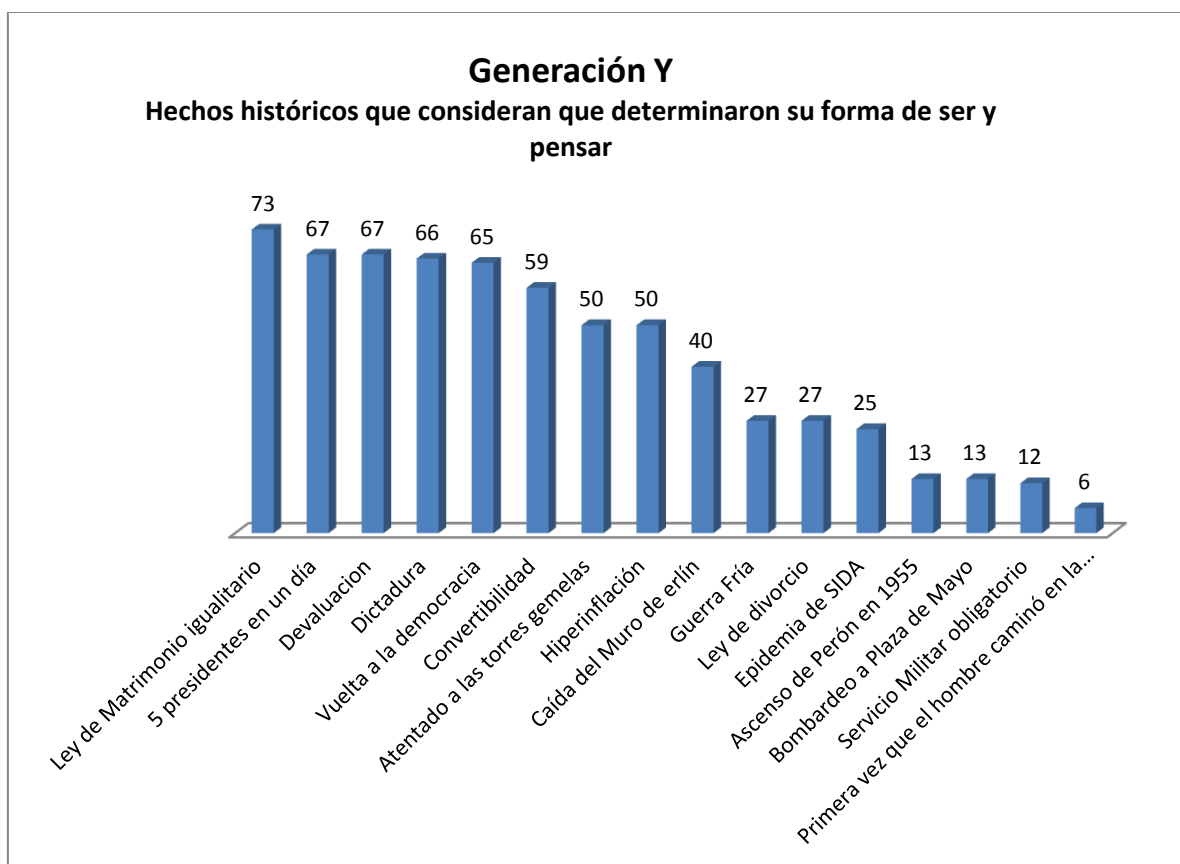


Ipod - Ipad- Tablet

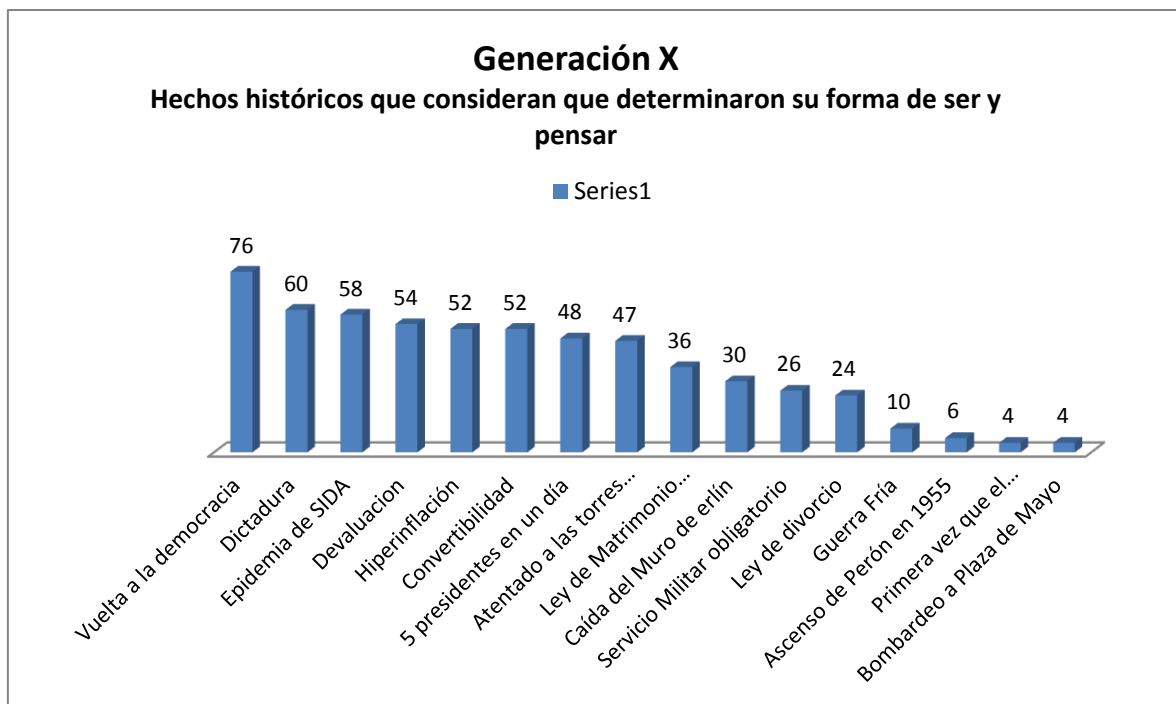


10.3 Contexto histórico y social

Para los integrantes de la Generación Y los hechos históricos que consideran que más afectaron su forma de ser y de pensar son, en primer lugar, la aprobación de la ley de matrimonio igualitario, la semana de los cinco presidentes en diciembre de 2001, la devaluación, la última dictadura militar, la vuelta a la democracia y la ley de convertibilidad. En contrapartida, ni el ascenso de Perón en 1955, el bombardeo a Plaza de Mayo, el servicio militar obligatorio y la alunización, hechos de relevancia local y mundial en la historia de la humanidad, son de relevancia para los Millenials.



Por otra parte, para la Generación X argentina el contexto social que consideran que determinó su forma de pensar y experimentar el mundo fue la vuelta a la democracia en 1983, vivir durante la Dictadura militar, la explosión de la epidemia del SIDA, la devaluación de 2001, la hiperinflación durante el gobierno de Raúl Alfonsín y la convertibilidad. Al igual que la Generación Y, ni el ascenso de Perón en 1955, el bombardeo a la Plaza y la alunización fueron hechos importantes para su vida y sumaron también la Guerra Fría.

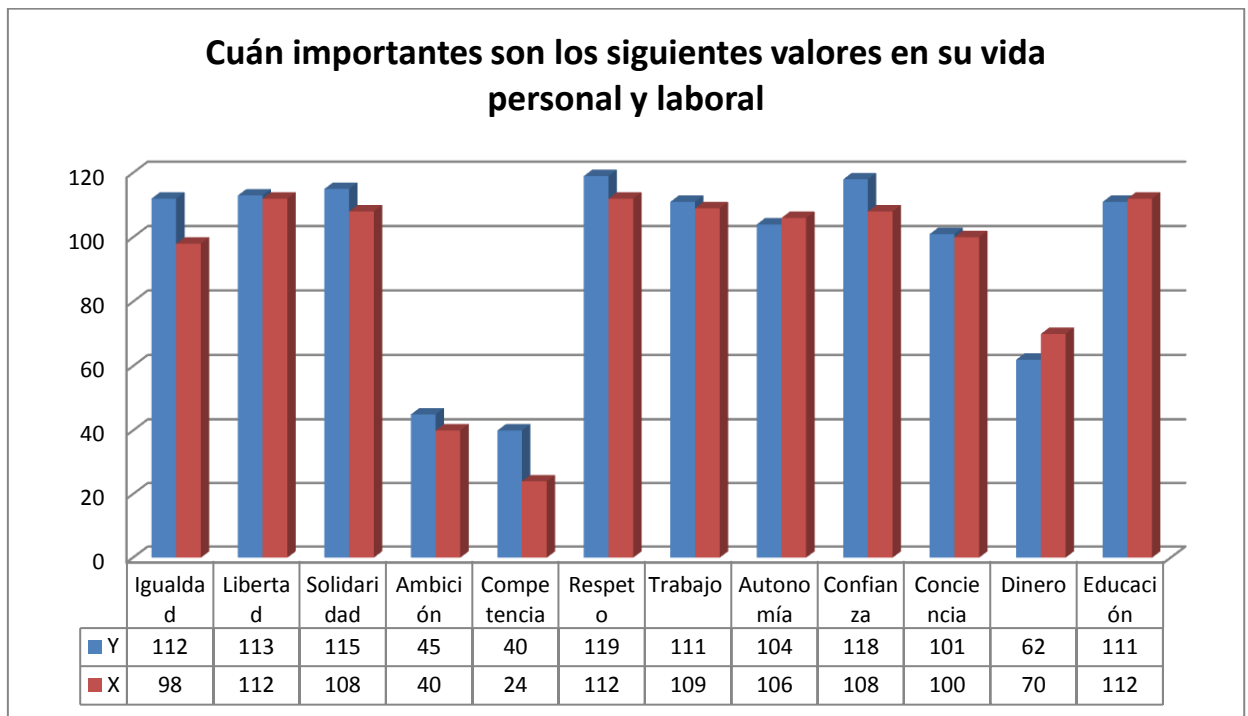


10.4 Valores compartidos y no tanto

Por otra parte, nos preguntamos cuáles son los valores que ambas generaciones pregonan como de mayor importancia tanto para su vida cotidiana como para la laboral. Para la Generación Y en Argentina, se ubican en primer lugar el respeto, en segundo la confianza, en tercero la solidaridad y en el cuarto la libertad. Notamos que a diferencia del estudio de PRICEWATERHOUSE-COOPERS, *Managing tomorrow's people. Millenials at work – perspectives from a new generation*, la conciencia social respecto al impacto ambiental se ubica en el octavo lugar.

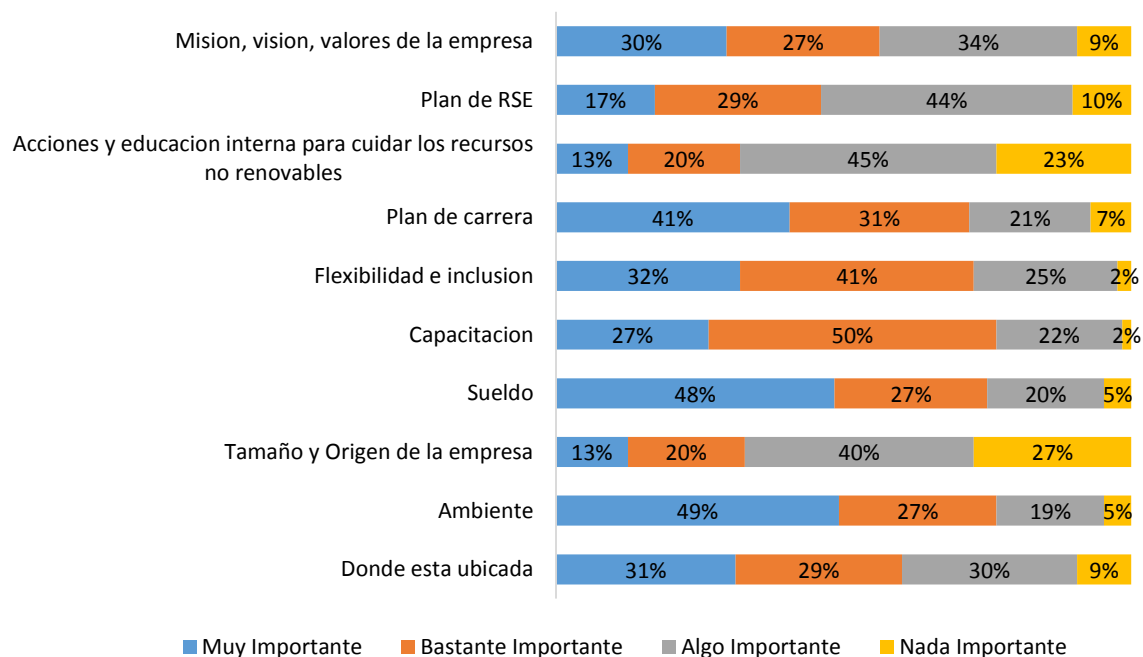
Por su parte la Generación X, ubica en el primer lugar de importancia a la educación, el respeto y la libertad, en segundo, el trabajo, en el tercero, la confianza y la solidaridad y en el cuarto, la autonomía. Cabe destacar que para esta generación en Argentina encuentra dos puntos en común con la de Estados Unidos: la libertad y la autonomía; asimismo, sorprende que en quinto lugar ubiquen la conciencia ambiental, tres puntos arriba que los Millenials locales.

Finalmente, ambas generaciones coinciden en las encuestas en tres valores a los que otorgan menor importancia y en el mismo orden: el dinero, la ambición y la competencia.

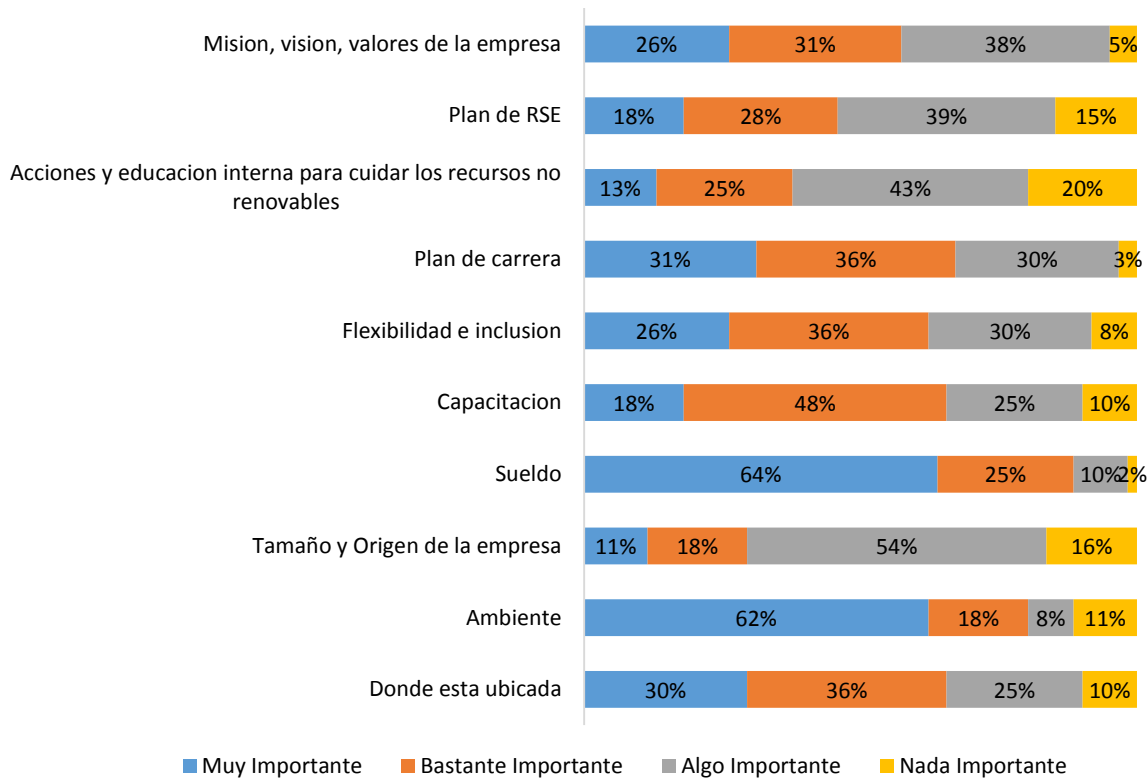


Sin embargo, cuando se les consultó qué valoran a la hora de elegir o mantener un trabajo, en la Generación X más del 50% del grupo destaca *Sueldo y Ambiente* como Muy importante, mientras que en la Generación Y también las consideran pero sumando *Plan de Carrera*. Entre las características menos importantes nos encontramos para ambas generaciones con las *Acciones internas para cuidar los recursos* y el *Tamaño y Origen* de la empresa (23% y 27% respectivamente para la Y versus 20% y 16% para los X). Puede notarse entonces, que las valoraciones relacionadas a la Sustentabilidad no son tenidas en cuenta, ya que un *Plan de RSE* es la tercera razón menos importante para elegir o mantener un trabajo.

Valoraciones para elegir o mantener un trabajo - Generación Y



Valoraciones para elegir o mantener un trabajo - Generación X



De hecho, en la entrevista realizada a Agustín Domínguez Vidal (31), Jefe de Marketing de Mazalosa, cuando se le consultó sobre si elegiría entre un puesto de trabajo en una empresa sin ningún programa de RSE pero una cartera de beneficios tentadora o un puesto de trabajo en una empresa con un programa de RSE y políticas de sustentabilidad a largo plazo con un programa de beneficios básico y un sueldo por debajo de la media del mercado, eligió la primera opción; Julieta Taranto (29), consultora de innovación en BASF Argentina S.A., también; y cuando a Nicolás Leoni Olivera (30), Consultor de Comunicación Corporativa en BASF Argentina S.A., se le preguntó qué lo tentó de su propuesta actual de trabajo contestó por un lado, la variedad y diversidad de tareas a abordar desde el sector, y por otro el sueldo. Aunque no trabajaría en empresas que comercialicen productos dañinos, como tabacaleras, o que tenga una cultura empresarial con la cual no comulga, ante la pregunta sobre las dos opciones de trabajo afirma: *“Creo que la elección dependería de más factores que solo esos. Pero en términos generales creo que, si la compañía tiene políticas de sustentabilidad a largo plazo, tiene también mayores posibilidades de sostenerse en el tiempo, generando así una posibilidad de crecimiento en el largo plazo. Además que tener estas políticas da prestigio y seriedad. Por otro lado, si la compañía ofrece un sueldo muy por debajo de la media, en términos reales creo que la comparativa también podría ser factor de descarte.”*

10.5 Autorealización

Respecto a las actividades que los hacen sentir autorealizados en lo personal, los entrevistados coincidieron en ubicar el ocio y el entretenimiento como lo importante: destacan que trabajar es una práctica que le permite obtener un sustento económico con el fin de poder generarse sus espacios de disfrute y ocio y que lo relevante es poder disfrutar el tiempo y hacer cosas que no resulten tediosas. Se sienten autorealizados con un buen trabajo terminado, un entrenamiento deportivo o partido de fútbol, el tiempo bien utilizado, un día al aire libre o participando en alguna acción solidaria. Tratan de no trabajar después de hora, realizan actividades artísticas, físicas y sociales luego del

trabajo; si bien toman el trabajo con mucha responsabilidad, tratan que no sea la prioridad en sus vidas.

De las entrevistas en profundidad también se desprende que las grandes diferencias laborales con las anteriores generaciones son que hoy se respetan los tiempos personales, hay una necesidad de que el trabajo sea desafiante y permita incorporar nuevos conocimientos rápidamente, que sea autónomo y por objetivos y que la Generación Y cuestiona lo que le parece dudoso o incorrecto. Hoy es mucho más importante la vida personal que la laboral, en diferencia a la generación de sus padres.

En este aspecto, notamos un fuerte paralelismo entre lo que ocurre con los Millenials argentinos y los norteamericanos. En Argentina, el 17 de agosto de 1989, el ex presidente Carlos Menem sancionó la ley de Reforma del estado (23.696) que entre otras cuestiones, lo autorizaba a la privatización, a conceder a capitales privados las licencias para manejar empresas públicas y la fusión y disolución de entes públicos, lo que generó despidos en masa. Asimismo, la economía argentina se abrió de forma irrestricta a la economía mundial, que, sumada a la ley de Convertibilidad del Austral que se sancionó en el año 1991 y que estableció la regla cambiaria de que un dólar equivalía a un peso, hizo que las empresas argentinas no fueran competitivas a nivel internacional, lo que generó sus cierres y aún más despidos. Por ello, la década del '90 tuvo el mayor incremento de tasa de desempleo llegando a su punto culmine en el año 2001, con el 21,5 %.⁷⁶

Tasa de desempleo para el segundo semestre en Argentina entre 1990 y 2004 (%)														
1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
6,3	6	7	9,3	12,1	16,6	17,3	13,2	12,4	13,8	14,7	21,5	17,8	17,3	14,8

Es decir, la Generación Y argentina creció en un contexto de inestabilidad económica y vio como las nuevas políticas de Estado hicieron que la generación de sus padres perdiera sus empleos. Es por esto que es una generación cuyo interés ya no radica en sostener la lealtad a una sola empresa y al trabajo, si no que valoran el balanceo entre su vida personal y sus tareas

⁷⁶ https://es.wikipedia.org/wiki/Desempleo_en_Argentina

laborales y se sienten autorrealizados con lo que ocurre por fuera de esos espacios.

También por eso consideramos que las empresas argentinas, sobre todo aquellas que son multinacionales, comienzan a entender cuáles son los motivos que mueven a esta joven generación que se inserta en el mundo laboral y realizan cambios organizacionales que los atraigan. Por ejemplo, BASF Argentina emplea políticas que permita a sus empleados balancear entre su vida personal y su trabajo: home office dos o tres veces por semana, viernes o lunes *flex* en el que pueden ingresar o salir de la compañía al mediodía, al final o comienzo de la semana y flexibilidad horaria en general, dado que se manejan más por objetivos cumplidos que por horas trabajadas.

10.6 Intereses sustentables

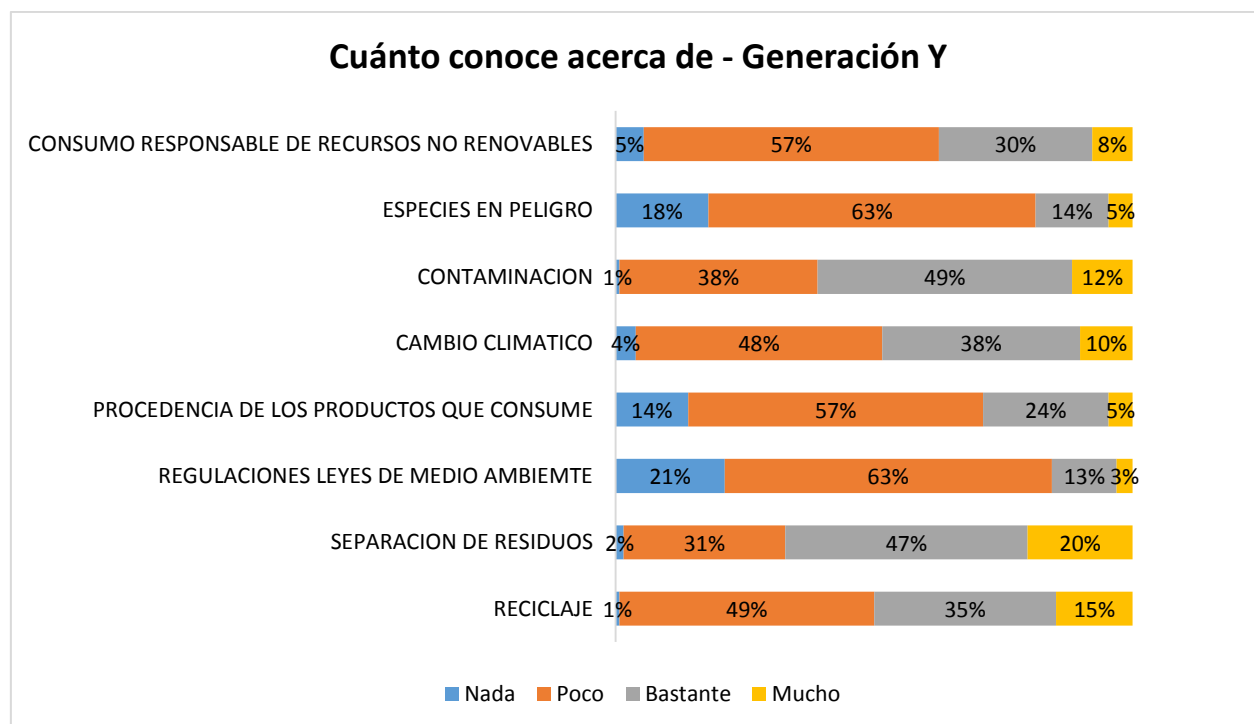
En cuanto al interés de los entrevistados en que su empresa tome un rumbo sustentable -más allá de que haya un interés personal en que lo haga-, dependerá de la empresa que trabajen. El core del rubro indumentaria no tiene todavía muy en claro desde qué punto se pueden realizar prácticas de este tipo, y a nivel plan de marketing todavía no cuentan con una estrategia en este sentido. Sólo han realizado algunas acciones puntuales, como reunirse con periodistas y dar un taller de cómo realizar kokedamas.

BASF Argentina S.A. a nivel global y regional se encuentra ampliamente comprometida con el desarrollo sustentable. Además de llevar a cabo muchos proyectos sociales en todos los niveles, la compañía tiene un compromiso – registrado e informado – con el cuidado del medio ambiente. *“La compañía entiende la sustentabilidad desde tres ópticas: la económica, la ambiental y la social (empleados y sociedad). Toda la cartera de productos es revisada constantemente con una metodología llamada Sustainable Solutions Steering, la cual determina la sustentabilidad y huella de cada producto. Los productos o negocios que no son sustentables, son vendidos o eliminados de la compañía”*, comentó su Consultor de Comunicación Corporativa.

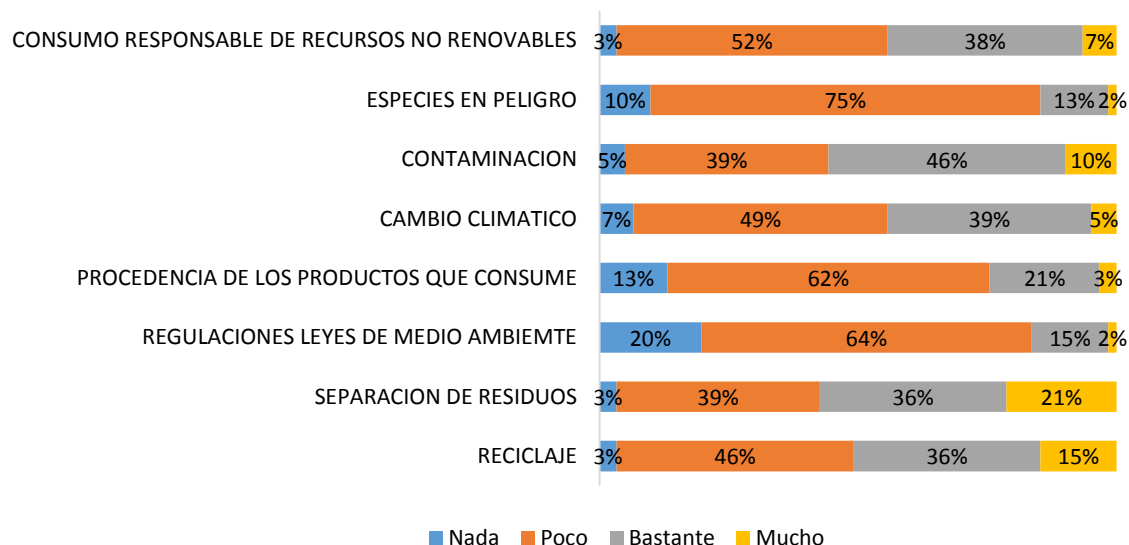
En cuanto al cambio de rumbo hacia un marketing ecológico, BASF realizó recientemente una actualización de su visión sobre sustentabilidad. Con el

aniversario de 150 años de la compañía a nivel global, cambió el slogan y se revisó toda la campaña interna y externa de marketing, con el fin de darle un look más moderno y amigable. Al ser una industria química, mucha de la información que maneja la empresa es dura y técnica y con la nueva campaña, la empresa intenta acercarse más al público, tanto interno como externo, de un modo más amigable.

Respecto a los conocimientos que tienen los encuestados acerca de prácticas responsables, tanto en los X como los Y el grado “Poco” es el dominante de todas las categorías. Aunque se reconoce que en los Y los porcentajes de “Bastante” y “Mucho” alcanzan el 41% del total, más alto que en los X (39%) por lo que se podrían concluir que si bien todos conocen poco, los Y saben un poco más (+6%). Analizando cada categoría en detalle, ambas generación cuentan con similar información: están más informados acerca de la contaminación y la separación de residuos, mientras que saben poco y nada de leyes y regulaciones de medio ambiente y especies en peligro de extinción.

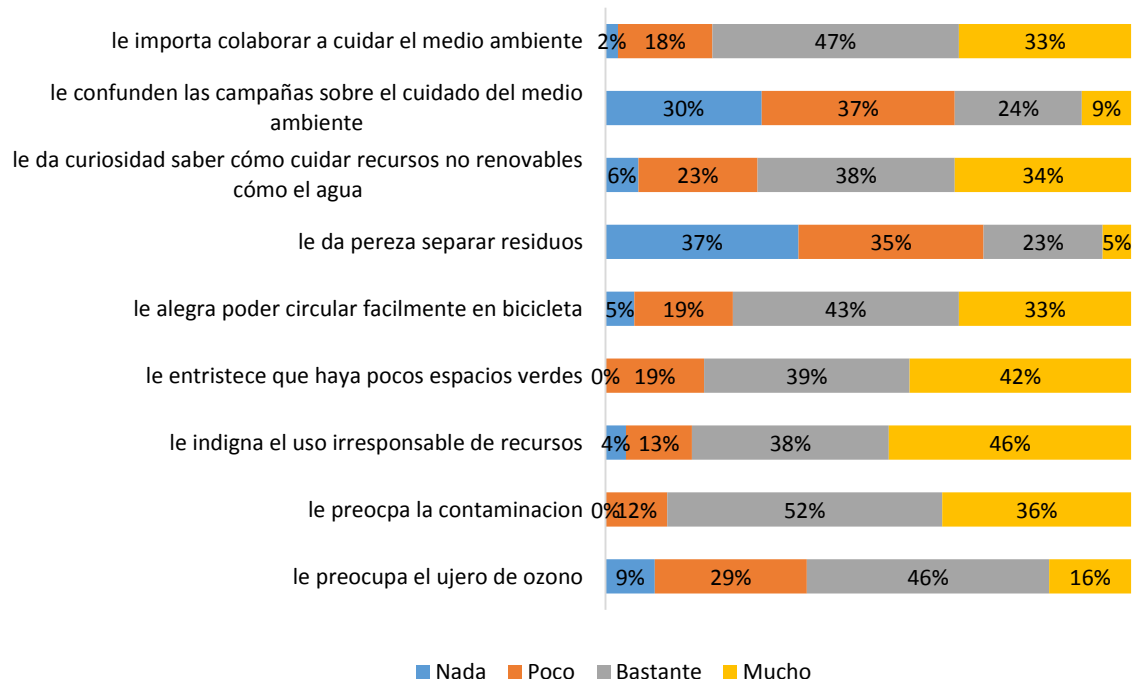


Cuánto conoce acerca de - Generación X

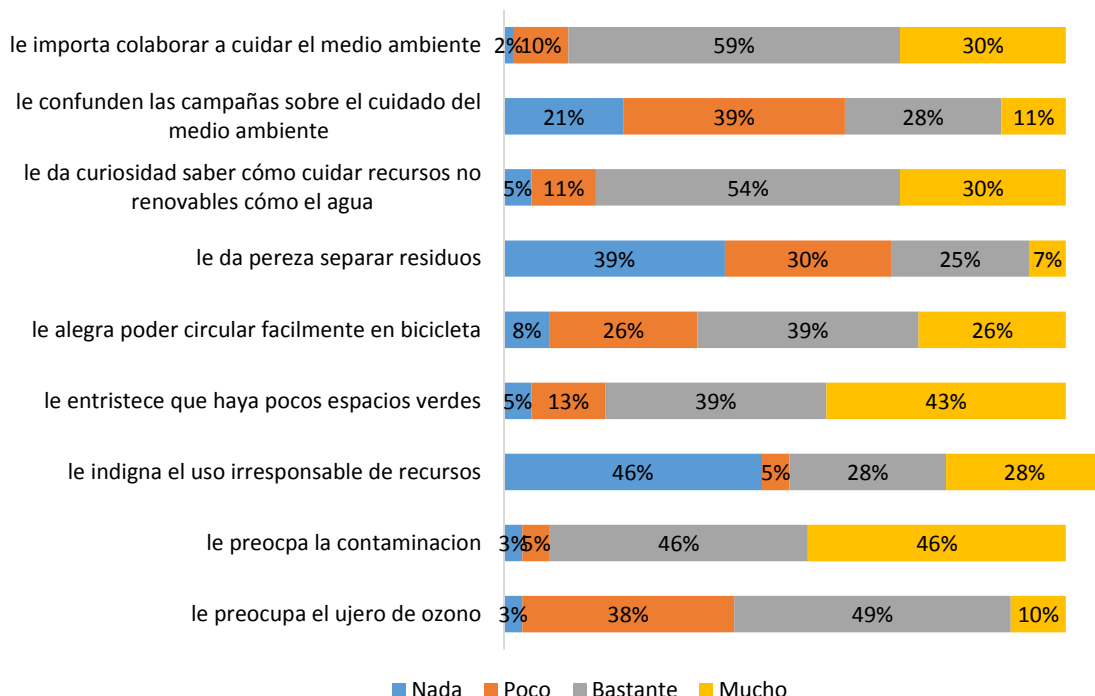


Cuando se interroga acerca de cómo se siente cada generación respecto de afirmaciones relacionadas al cuidado del medio ambiente, a nivel declarativo ambas generaciones están de bastante a muy preocupadas e interesadas (+75% de cada generación). De hecho se descubre que en lo que más se identifican es en la importancia de colaborar en su cuidado y en la preocupación por la contaminación. Sin embargo, cuando analizamos las variables con las que menos se identifican, los Y están menos involucrados que los X en saber cómo cuidar los recursos no renovables y los X menos indignados que los Y por el uso irresponsable de los recursos, lo cual podría resultar contradictorio.

Cuánto se identifica con estas afirmaciones - Generación Y



Cuánto se identifica con estas afirmaciones - Generación X



Aunque los entrevistados declaran estar de muy a bastante preocupados por el cuidado del medio ambiente, podemos ver que no todos llevan adelante una rutina muy responsable. Si se atiende a las respuestas de la Generación Y,

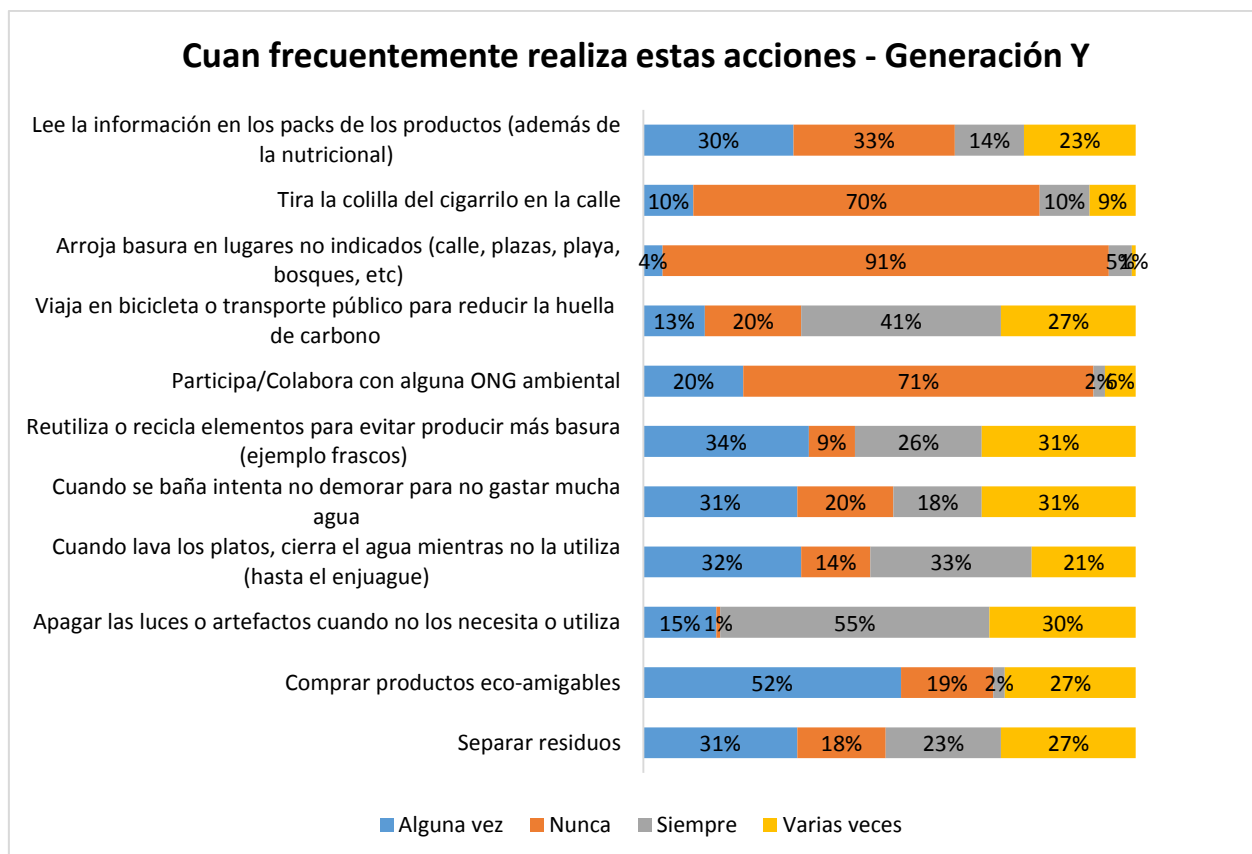
estas afirmaron no realizar nunca o sólo alguna vez estas conductas pro-ambientales:

- El 66%, haber leído la información de los packs;
- El 91%, participar o colaborar en una ONG ambiental;
- El 71%, comprar productos eco-amigables;
- El 51%, no demorarse al bañarse para ahorrar agua.

La Generación X responde en similares porcentajes, sumando además un 53% de estos que nunca o sólo alguna vez cierran el grifo cuando no lo utilizan y separan los residuos.

Por otro lado, los Y declaran cumplir en forma regular las siguientes acciones, aunque sólo dos de ellas están presentes en un alto porcentaje:

- El 50%, separar los residuos;
- El 54%, cerrar el grifo cuando no lo utiliza;
- El 57%, reciclar o reutilizar elementos;
- El 85%, apagar las luces que no utiliza;
- El 95%, nunca arrojar basura en la vía pública.



De las entrevistas en profundidad se desprende que hay prácticas sustentables que la Generación Y realiza en la intimidad y otras a partir de iniciativas laborales: en primer lugar, aseguran tirar las hojas en el tachó de residuos reciclables, ahorrar en agua, gas y electricidad, utilizar dispositivos de bajo consumo, separar la basura en su casa y en su espacio laboral, desechar la basura electrónica en tachos afines a este tipo de desperdicios, juntar tapas de botellas y papel de descarte para el Hospital Garrahan; y en segundo, participan en eventos sustentables, como la medición de la huella ecológica para la plantación de árboles o similares, y en campañas de educación en control de vectores en Chaco, como la vinchuca a partir de la utilización de productos de BASF.

Por otra parte, respecto a qué diferencias notan entre la forma de pensar de sus padres respecto a las prácticas ecológicas, notan que antes no había una consciencia real acerca del mal uso de los recursos y la importancia de un medio ambiente limpio de desechos y que hoy, dado que la temática comienza a ser una cuestión de importancia en la agenda social y empresarial, comienza a haber un cambio que se dará de forma más eficaz en la generación venidera.

Ante la pregunta “¿Considera que las personas son más conscientes que antes respecto del cuidado del medio ambiente?”, sólo el 46% de los encuestados Y declararon estar de bastante a muy de acuerdo versus el 56% de los representantes de la Generación X.

En el Debate DIMMbates organizado por la revista DIMM el pasado 23 de abril de 2015, Mariela Mociulsky de la agencia TRENDSITY comentó que la razón y la emoción están integrados en el cerebro y determinan la forma de ver la realidad: “*Si cambia la forma de pensar, cambia la forma de sentir*”. Cuando cambian los valores de una época, cambia la forma de pensar y se da una retroalimentación, que va de la razón a la emoción con diferentes pesos en la forma de entender el mundo, según la época. Se dan cambios de hábitos, impulsados especialmente por el desarrollo tecnológico.

De todos modos, en entrevista con Nicolás Leoni de BASF Argentina S.A. comentó que la importancia que se le da actualmente a la temática es por moda, dado que el mundo está buscando la manera de que la sustentabilidad

sea económicamente rentable para ciertos públicos, es decir, buscaron un nuevo canal de venta más amigable.

A este respecto, Carolina Levin de UNILEVER afirmó, en el debate DIMMbates, que las marcas moldean la funcionalidad de un producto a los valores de una época. A partir de un valor de época que se relaciona al cuidado del medio ambiente, las marcas podrían estar empezando a moldear sus productos en relación a ese valor y, la funcionalidad de un agua mineral que es hidratar se ve revalorizada por que la marca protege bosques cada vez que vende una botella.

En cuanto a la responsabilidad sobre el cuidado del medio ambiente, más del 90% de los encuestados de ambas generaciones consideran que el Estado no realiza acciones suficientes y más del 60% que las empresas son los principales actores en asumir este rol.

Esteban Socorro de Coca Cola, argumentó en DIMMbates que existe una fuerte desconfianza de las instituciones tradicionales “*Se perdieron los referentes de la moral*” y con el cambio de la moral cambian los usos y costumbres, lo que antes estaba bien, hoy puede estar mal.

En la serie *Mad Men*, una escena muestra a la esposa del protagonista en un picnic. Luego de algunos minutos, todos se levantan y la mujer sacude la manta donde estuvieron sentados, al mismo tiempo que arroja en el pasto todos los restos de comida, envoltorios y basura restante de su almuerzo⁷⁷. Ante esta escena, el auditorio de DIMMbates se vio horrorizado, pero al mismo tiempo reconoció que en los años ‘50 esa actitud no estaría para nada mal vista. Por lo tanto, cambia la forma de pensar y cambia la forma de sentir. Este punto puede comprobarse en la pregunta “*¿Cuánto le indigna el uso irresponsable de los recursos?*” de la encuesta, en la cual el 88% de los Y se mostraron de bastante a muy indignados, mientras sólo el 56% de los X lo consideraron. Si bien son porcentajes por encima de la media, la moral y la forma de sentir de los Y se inclina a un pensamiento más responsable.

Por su parte, Carolina Levin comenta que hoy las empresas se ponen “*finés más grandes*”: “*En un mundo más exigente las marcas necesitan construir*

⁷⁷ Serie *Mad Men*. Temporada 5, Capítulo 1. YouTube. <<https://www.youtube.com/watch?v=rhcKuMjvcCk>> (Consulta Agosto 2015)

sentido porque las nuevas generaciones necesitan algo más” y, en relación a Unilever, *“Me pone a mí dentro de la empresa en otro lugar. Me da mucha más satisfacción”*. Si analizamos esta última afirmación en relación a la pirámide de Maslow, la Generación Y se encuentra en ese nivel superior de autosuperación donde sus consumos ayudan a satisfacer la necesidad de aportar algo a una causa mayor, que los excede y trasciende.

Mociulsky asegura que *“con brindar algo emocional ya no alcanza, ahora hay que sumar experiencia, que las marcas digan y hagan, que intervengan en el mundo; por ejemplo, en cómo ayudar al planeta”*. La investigadora explica que la forma de hacer marketing y publicidad ha ido mutando, de una práctica de *storytelling* en la cual las marcas venden un producto a partir de contar una historia a *storydoing* o *storygiving* que implica que las empresas canalicen energías en un fin social y además le den al consumidor herramientas para hacer. Las marcas y las personas, cada vez más, comparten estos valores relacionados a cuidar el planeta y la sustentabilidad. Ante un consumidor empoderado gracias a las ventajas de la tecnología, su exigencia se vuelca hacia la demanda de *“Superbrands to save the world”*.

Al preguntarle a los encuestados si *“se siente interesado en comprar un producto que colabore con alguna causa”* sólo el 77% de los X y el 74% de los Y afirmaron que están de algo a muy de acuerdo con esta afirmación.

Por otro lado, si bien la forma de pensar y sentir de los encuestados nos lleva a inferir que empiezan a considerar un cambio en sus prácticas, que declaran que les importa y consideran lo que están haciendo el Estado y las marcas para cuidar el medio ambiente, aún no hay un cambio o adopción de hábito. Cuando se pregunta si chequean si el producto que compran colabora con alguna causa, el 49% de los X y el 46% de los Y aseguran que no lo hacen, aunque más del 90% de ambos está dispuesto a exigirle a las empresas que se hagan responsables por el cuidado del medio ambiente.

Respecto de la publicidad, el 30% en ambas generaciones considera que no tienen ninguna influencia y el 70% está de algo a muy de acuerdo con que esta ayuda a tomar una decisión de compra.

10.7 Consumidores globales vs. Consumidores Argentinos



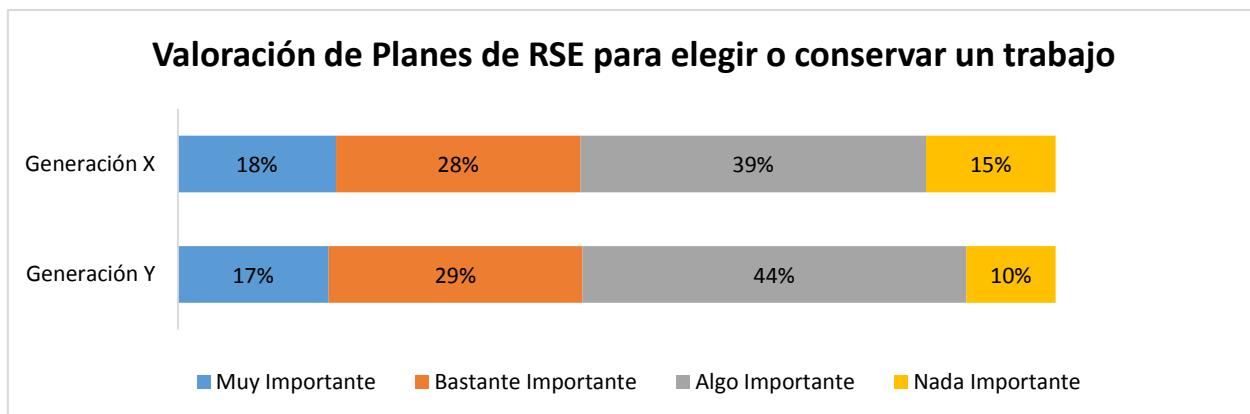
78

El estudio realizado por Nielsen, del cual nace la inquietud de este trabajo, se cuestiona acerca de la conversión en consumo a partir del creciente interés del consumidor global en la Responsabilidad Social corporativa. Al compararlo con los resultados de la encuesta realizada en Argentina ambas muestras encuestadas declaran mayoritariamente que les importa o se preocupan pero se pueden notar algunas diferencias en cuanto a los comportamientos de las generaciones y los hábitos de cada una.

El 67% de los encuestados por Nielsen prefieren trabajar en compañías responsables, pero sólo el 18% de los argentinos valora los planes de RSE para elegir un trabajo.

⁷⁸ NIELSEN, "Global corporate social responsibility", pág. 2, junio 2014.

Traducción: "Alrededor del mundo: el 67% prefiere trabajar para compañías socialmente responsables; el 55% pagaría extra por productos y servicios de compañías comprometidas con el impacto social y ambiental positivo; el 52% realizó al menos una compra en los últimos seis meses de una compañía socialmente responsable o más; el 52% chequea el packaging del producto para asegurarse de su impacto ambiental; el 49% es voluntario o dona a organizaciones que trabajan con programas sociales y ambientales"



Visto a nivel global se da una alta diferenciación entre generaciones. Los Y tienen una propensión casi el doble más alta hacia el comportamiento sustentable: 49% Y y 26% X, cuando en Argentina sólo hay 1% de diferencia entre unos y otros.



79

El 52% de los consumidores globales chequea el pack de un producto para asegurarse que no tenga impacto ambiental, mientras que el 38% nunca lee la información del pack del producto que está comprando, el 48% no chequea si el producto que está comprando colabora con alguna causa y sólo el 12% estaría muy interesado en comprarlo en caso de leer que este colabora con alguna causa ambiental.

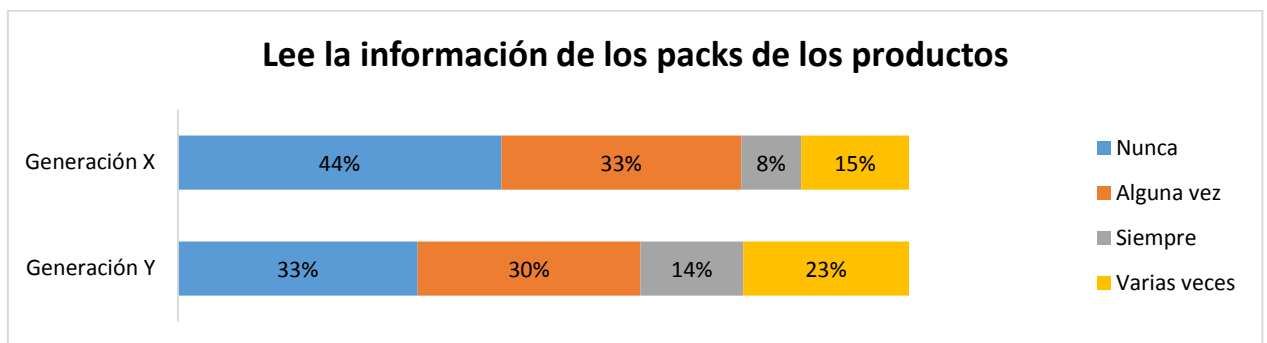


80

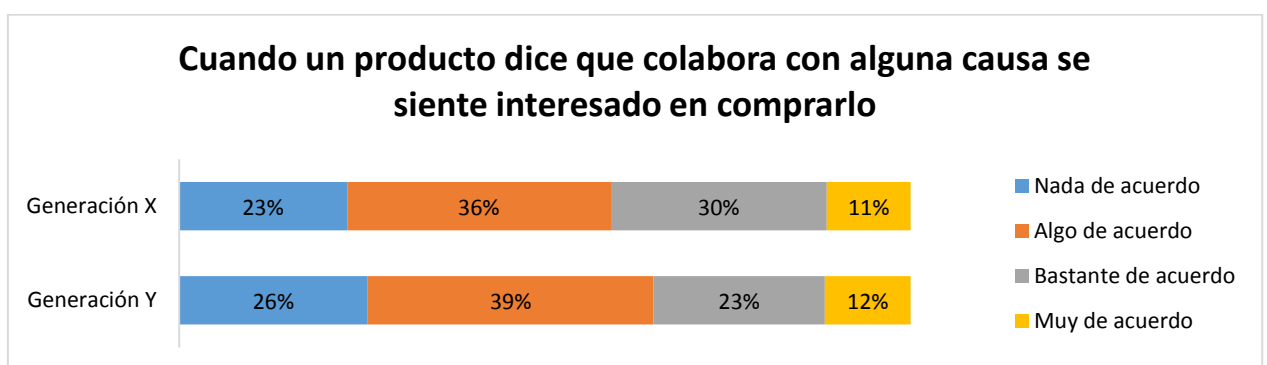
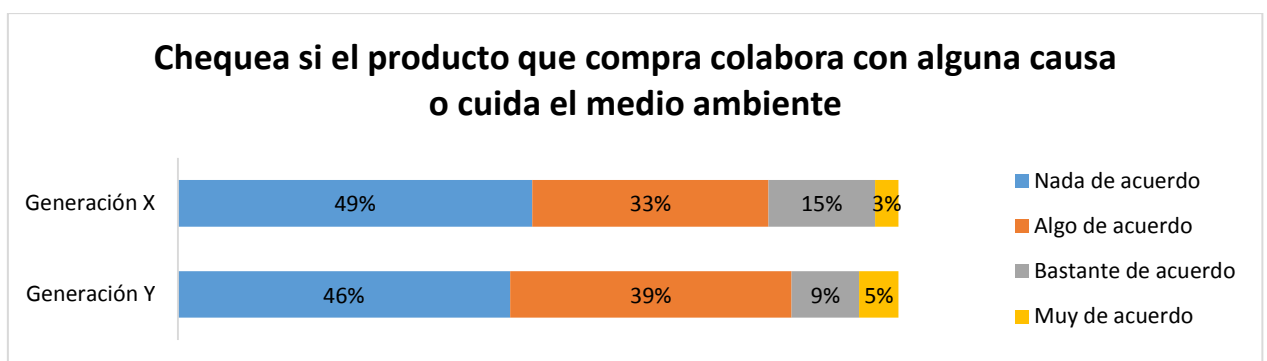
⁷⁹ NIELSEN, "Global corporate social responsibility", pág. 8, junio 2014.

Traducción: Respuesta a acciones sustentables a nivel global. Generación Z (menos de 20 años), Millennials (entre 21 y 34), Generación X (entre 35 y 49), Baby Boomer (entre 50 y 64), Generación silenciosa (más de 65 años). Prefieren trabajar en una compañía sustentable.

Si lo vemos por generación, el 51% de los encuestados globales que lo hacen son Millennials y sólo el 25% son X. En el caso argentino la diferencia entre las generaciones no es tan grande.



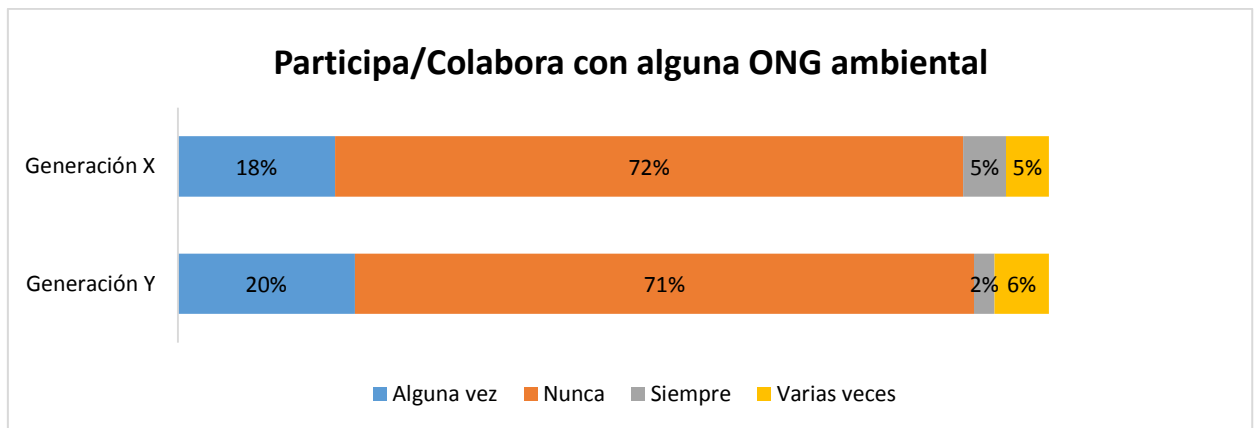
Respecto de si leen la información en los packs, la diferencia promedio entre generaciones en sus respuestas es del 7%, mientras que en el chequeo de información y el interés en comprarlo un producto que colabore con alguna causa las diferencias entre los X y los Y es del 4% y 3% respectivamente.



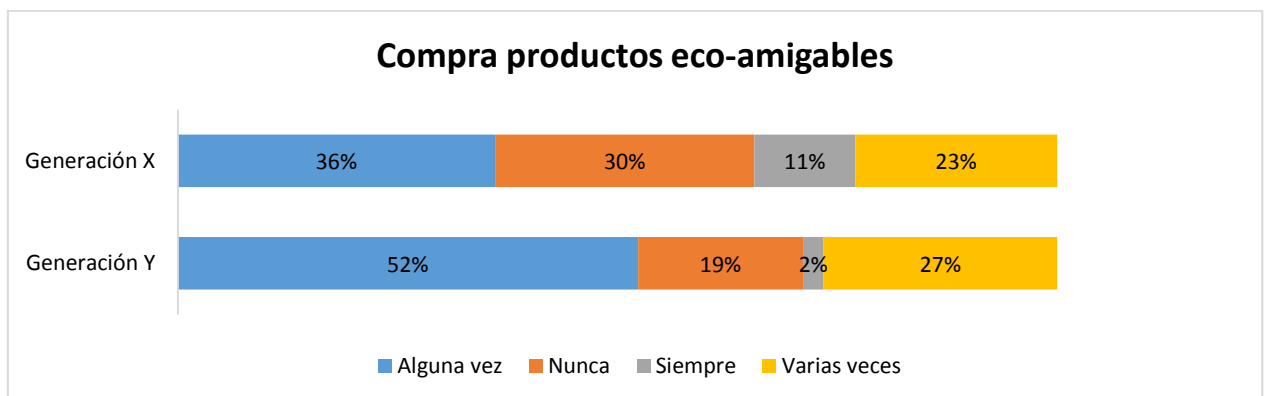
⁸⁰ NIELSEN, "Global corporate social responsibility", pág. 8, junio 2014.

Traducción: Chequea el packaging de las marcas para asegurarse de su impacto ambiental y socialmente positivo.

El 49% de los consumidores globales es voluntario o dona a programas sociales y/o ambientales, mientras que más del 70% de los argentinos nunca lo hace. En cuanto a la diferencia entre generaciones, es inexistente en Argentina, ambas se comportan igual.

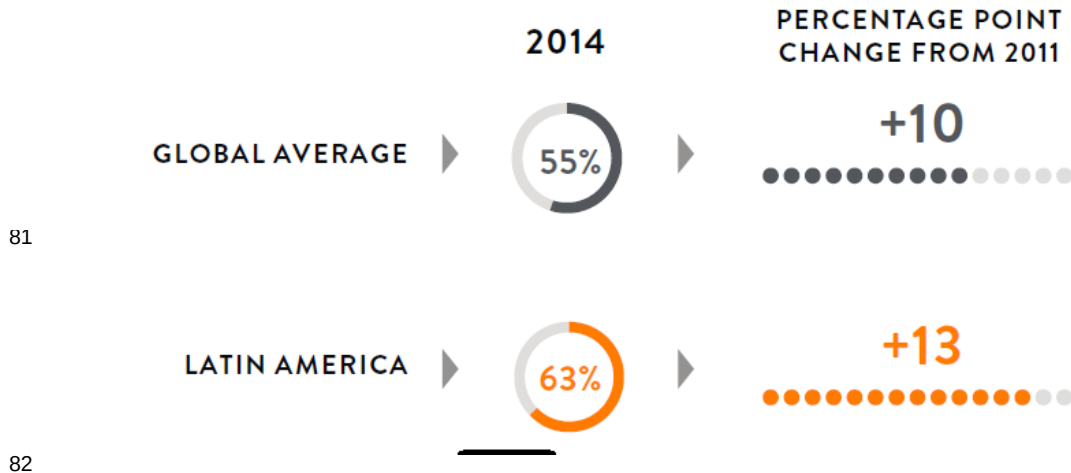


El 52% de los entrevistados por Nielsen hicieron al menos una compra en los últimos seis meses de productos de compañías responsables, mientras que en Argentina lo hicieron al menos alguna vez el 48% de los Y y, sorprendentemente, el 64% de los X.

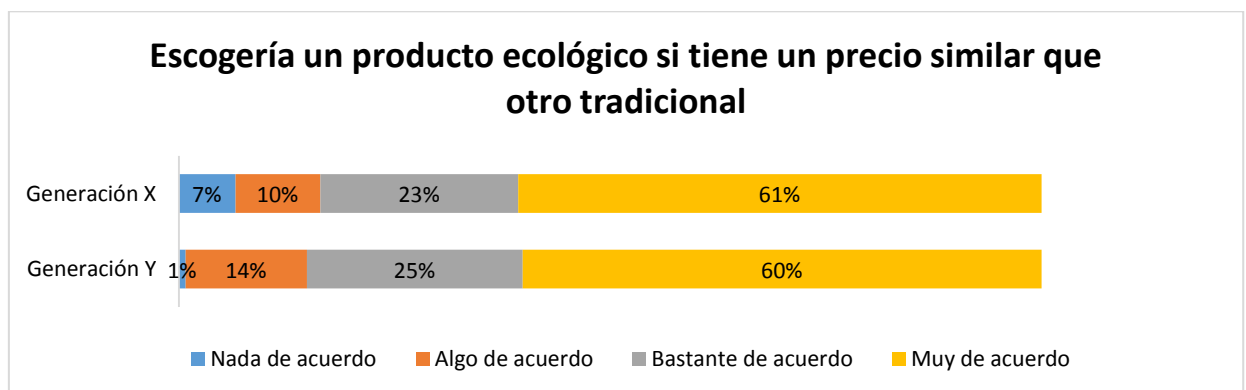


Según Nielsen, el 63% de los encuestados latinoamericanos (55% global) pagaría extra por productos y servicios de compañías comprometidas al cambio social y ambiental positivo.

PERCENT WILLING TO PAY EXTRA FOR PRODUCTS AND SERVICES FROM COMPANIES COMMITTED TO POSITIVE SOCIAL AND ENVIRONMENTAL IMPACT



Cuando se analizan los resultados de las encuestas de Argentina el panorama se asemeja sólo si el producto tuviera un precio similar.



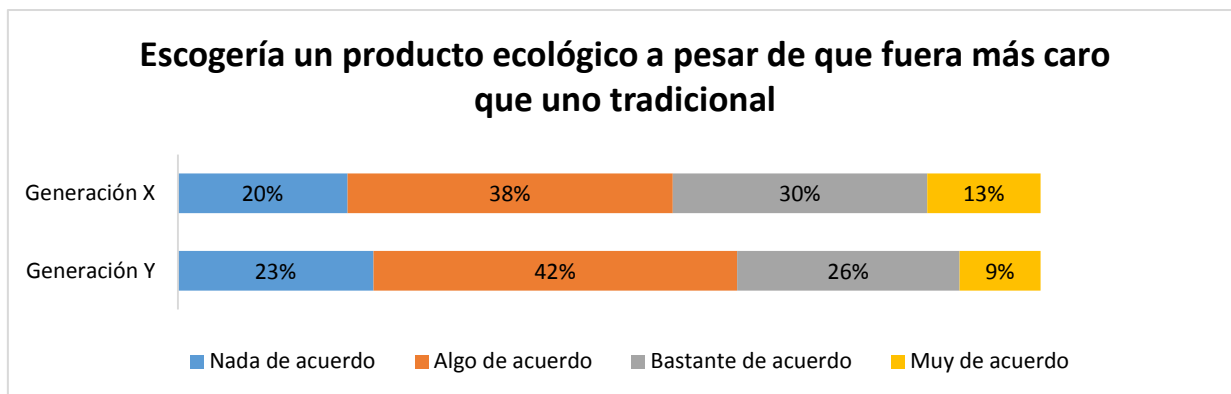
Sin embargo, se aleja fuertemente si el producto es más caro: sólo el 11% promedio estaría muy de acuerdo en comprarlo.

⁸¹ NIELSEN, "Global corporate social responsibility", pág. 6, junio 2014.

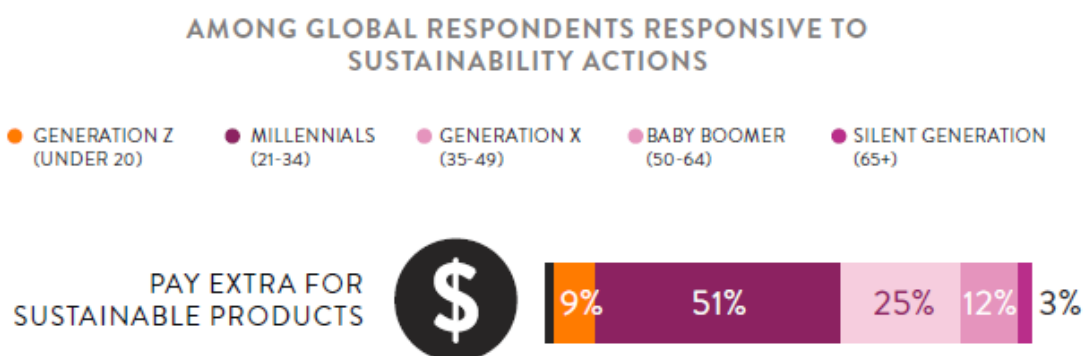
Traducción: Porcentaje dispuesto a pagar extra por productos y servicios de compañías comprometidas con el impacto positivo social y ambiental.

Porcentaje global: 2014 y porcentaje de cambio desde el 2011.

⁸² NIELSEN, "Global corporate social responsibility", pág. 6, junio 2014.



Si se analiza la edad de los entrevistados globales, el 51% que pagaría extra son Millennials y sólo el 25% pertenecientes a la Generación X, mientras que los porcentajes son muy similares y hasta invertidos entre estas generaciones en Argentina: 80% de los X y 77% de los Y estaría de algo a muy de acuerdo en pagar más por un producto eco-amigable.



83

⁸³ NIELSEN, "Global corporate social responsibility", pág. 8, junio 2014.

Traducción: Respuesta a acciones sustentables a nivel global. Generación Z (menos de 20 años), Millennials (entre 21 y 34), Generación X (entre 35 y 49), Baby Boomer (entre 50 y 64), Generación silenciosa (más de 65 años). Pagan extra por productos sustentables.

11. Conclusiones

Al inicio de esta tesis, la fiebre ecológica que percibíamos en nuestro ambiente nos llevó a preguntarnos si estábamos frente a un cambio de paradigma: nuevos circuitos de moda que incluían blogueros hablando de compost y tiendas orgánicas; las publicidades ecológicas y los nuevos productos como botellas reciclables, desodorantes comprimidos y la invitación a sumar tu granito de arena contra la tala de bosques; políticas internas de cuidado del medio ambiente en las empresas donde trabajábamos nosotros o nuestros amigos; nuevas políticas del Estado como la separación de residuos; e incluso nuestros consumos (mucho bicicleta, comida orgánica y cualquier pavada eco-friendly). Pero cuál es nuestro ambiente, que reconocemos diferente al de nuestros padres? El de nuestra generación: la Y.

Comenzamos nuestra investigación guiadas por la curiosidad y nos encontramos con el estudio de Nielsen del 2014 acerca de la Responsabilidad Social Global en las corporaciones, que nos dijo que sí, que algo está pasando en el mundo e incluye a Latinoamérica, lo protagonizan los Millennials y es el cambio hacia la sustentabilidad comandado por las empresas, el nuevo “malo” de la película del Capitalismo actual donde el consumidor empoderado, con voz y voto gracias a las nuevas tecnologías, puede exigirle a la empresa qué quiere y por ende qué hacer –o al menos eso cree-.

En este estudio que construye la base de nuestras tesis, el trabajo y la empresa donde se lo lleva a cabo, debían estar en línea con algún tipo de responsabilidad social. Entonces inferimos que nosotros, los Millennials, los protagonistas de la nueva ola, trajimos el cambio desde la demanda pero también desde la oferta, ya que estamos ocupando lugares de importancia en las empresas, ayudando a incorporar la responsabilidad e impulsando la sustentabilidad desde el quehacer de la empresa con estrategias de marketing que satisfagan esta nueva tanda de deseos verdes. Esto aún debíamos probarlo.

Kotler, padre del marketing moderno, echó más luz sobre nuestras ideas y desde su teoría del Marketing Holístico nos ayudó a explicar que existen fuerzas sociales potentes que están generando nuevas conductas y que el futuro viene desde la integración de valor compartido (Porter) como respuesta,

con el consumidor actual como actor principal. El éxito económico ahora también dependerá de la integración de la dimensión social al negocio, es decir, al crear ganancias para la compañía también debe generarlas para la sociedad. Y esta es una nueva forma de éxito, una oportunidad, no una amenaza.

¿Pero quiénes somos nosotros? ¿Qué nos distingue? ¿Qué nos hace inteligir el mundo de una forma distinta a las otras generaciones? ¿Por qué traemos un cambio? Era necesario analizar qué es una generación, quiénes las integran y por qué ese grupo etario puede estar dentro de la misma comunidad de interpretación ¿Somos los mismos que los Millenials que viven en Europa o en Asia? Desde nuestra investigación y recorte, no. Cada generación se distingue por un cúmulo de situaciones que marca su experiencia, por un contexto sociohistórico que construye un hábitus desde el cual todos sus integrantes entienden el mundo más o menos igual.

Descubrimos a partir de nuestra encuesta que los Millenials argentinos son una generación de nativos tecnológicos que desde la infancia y adolescencia se encontraron en contacto con las computadoras, mails, internet y celulares y por ello hoy en su juventud tienen un amplio manejo de las redes sociales y dispositivos como los *smartphones*. Su experiencia está preponderantemente mediada por la tecnología. Están fuertemente marcados por la dictadura militar, la vuelta a la democracia, la ley de convertibilidad, la devaluación, la semana de los cinco presidentes y la aprobación de la ley de matrimonio igualitario. Los valores que más destacan son el respeto, la confianza, la solidaridad y la libertad en contracara con el dinero, la ambición y la competencia. A la hora de elegir un trabajo consideran el sueldo, el ambiente y un buen plan de carrera, y no toman en cuenta el tamaño y origen de la empresa ni sus acciones internas y externas de responsabilidad empresarial.

Este Millenial puede no ser el mismo que nació y se crió en Estados Unidos, ya que sus experiencias locales diferirán y, por ende, interpretará su entorno de otra manera. Entonces no sólo nos fue necesario comparar el Millenial Argentino con el Millenial Global expresado en las conductas recopiladas por Nielsen, sino que también lo comparamos con la Generación X argentina, para distinguirlo en sus usos y costumbres.

En la comparación entre los X y los Y argentinos encontramos diferencias que los identifican en cada generación: los hechos que los marcaron, su relación con la tecnología, sus valores, en la vida y en el trabajo. Pero al revisar creencias, conocimientos, prácticas y consumos que se relacionan con la sustentabilidad, no encontramos diferencias sustanciales entre las generaciones. Cuando los comparamos con los consumidores globales, sí encontramos esa diferencia: no se interesan, ni hacen lo mismo.

Nuestra primera interpretación es que esta indiferenciación entre generaciones se da porque la sustentabilidad, como valor, no está arraigada en la génesis de ninguna de estas dos generaciones. No llegó a tiempo para formar en la conciencia de los Y una forma de interpretación ecológica de su entorno. Como afirma Mannheim, los vínculos entre las generaciones tienen que ver con acontecimientos que rompen con la continuidad histórica, y lo experimentan personas cuyos sistemas de interpretación no son rígidos y están en proceso de formación mediante la socialización. Es decir, sabemos que está ahí, lo vemos en el ambiente, empieza a formar parte de una tendencia, algo que viene y que no está arraigado todavía, pero que probablemente lo esté en los Z, en los niños que hoy están creciendo y formándose en este entorno. Y como sostiene Ortega y Gasset, en este conflicto todavía en pugna entre las distintas generaciones, es la juventud la herramienta histórica del cambio.

Luego de concluir que las dos generaciones argentinas no son diferentes entre sí, nos quedaba revisar su relación con el Millennial a nivel global ¿Cuál es la respuesta general de los Millennials argentinos? Respecto de las prácticas y consumos relacionados a la sustentabilidad, a nivel declarativo, notamos contradicciones entre lo que desean, consideran o les preocupa frente a lo que realmente hacen y conocen sobre los mismos temas.

Están altamente interesados en el cuidado del medio ambiente, en cómo cuidar los recursos renovables, les gustaría reciclar y aprecian poder circular en bicicleta. Asimismo, les preocupa la contaminación, la utilización irresponsable de recursos, consideran que la separación de residuos no está funcionando, que no hay campañas de concientización y que la política de reciclaje aun no es eficiente. Se aseguran de no tirar basura en la calle, apagan las luces o artefactos mientras no las utilizan.

Sin embargo, conocen poco de consumo responsable, del cambio climático, de regulaciones, de la procedencia de los productos que consumen, aunque un poco más sobre reciclaje y mucho sobre contaminación y separación de residuos –al menos a nivel declarativo-. No leen la información de los packs, no colaboran ni participan de ONG's, no tienen la suficiente conciencia del gasto del agua, no compran productos eco-amigables y la mitad no separa los residuos, aun cuando afirman que saben mucho de esto y que reutilizan envases para evitar producir más basura. Por otro lado, no chequean al comprar si un producto colabora con el medio ambiente o alguna causa y si se enteran –casi por casualidad, podríamos decir- que es sustentable no se sienten interesados en comprarlo, aunque afirman que sí lo comprarían como alternativa de otro similar pero sólo al mismo precio, nunca si fuese más caro.

Por último, creen que las personas son más conscientes que antes, que el Estado debería realizar más acciones para cuidar el medio ambiente y que las empresas son principales responsables en su cuidado.

En conclusión, tomando en cuenta lo planteado en el estudio de Nielsen, cuando nos preguntamos al principio de la tesis si más de la mitad de la población argentina estaría dispuesta a pagar más por productos eco-friendly, la respuesta es no. A diferencia del 63% de los encuestados de América Latina que participaron del estudio de Nielsen que pagaría extra por productos y servicios con un compromiso ambiental -del cual el 51% está representado por Millennials-, en Argentina sólo sería así en caso que el producto tuviese un valor similar.

Por otro lado, dado que el 67% de los entrevistados de Nielsen afirmaron que estarían interesados en trabajar en empresas socialmente responsables - 49% de la Generación Y-, en nuestros caso sólo para el 17% sería muy importante y para el 29% bastante. De aquí inferimos que si bien es una variante que suma a la hora de elegir un trabajo, no es en absoluto determinante, sobre todo si tomamos en cuenta que al momento de las entrevistas en profundidad todos aseguraron que si el sueldo fuese menor que un trabajo que no tuviese un objetivo sustentable, no les interesaría un puesto de trabajo que integre la función social.

Nuestra segunda interpretación, en concordancia con la anterior, es que, además, los consumidores argentinos no encuentran en el consumo responsable la satisfacción de una necesidad clara, ni siquiera de socialización o reconocimiento. Retomando el concepto de García Canclini acerca de que el acto de consumo es un proceso donde intervienen un entramado de móviles como la educación, la tecnología y la distinción, el consumo verde no representa un acto colectivo sobre un espacio compartido de interpretación ni de participación social; en los términos de Bourdieu no hay comunión de sentido en ese acto y por ende no sirve como instrumento de diferenciación de un grupo. Como mencionábamos más arriba, no hay en la génesis de nuestros X e Y argentinos móviles que los lleven a entender la sustentabilidad como un lugar de construcción de identidad. Los objetos no poseen valor intrínseco, sino que son el resultante de interacciones socioculturales y el producto verde carece, por tanto, de valor y no conlleva una satisfacción simbólica. Por lo tanto, entendemos que el Millennial argentino a la hora de consumir actúa distinto al Millennial global porque, en términos de García Canclini, en el entramado social en el cual se encuentra inmerso no se desarrollaron las suficientes políticas sustentables estatales, no hay una amplia oferta ni información plural acerca de los productos o prácticas que se pueden realizar desde el espacio público o privado del hogar, para que el consumo se articule como reflexión de su ciudadanía.

Nuestro ambiente verde, el que vimos e inspiró esta tesis sólo se explica como acto individual de unos pocos. Quedaría para una segunda etapa de este estudio indagar acerca de lo que sucede entre los diferentes grados de poder de compra, ya que intuimos que a mayor poder de compra, más cerca estarán de buscar satisfacer la autorrealización –aportar a una causa que los trascienda- y por ende de consumir este tipo de productos o relacionarse con la acción sustentable.

Si bien consideramos en un principio que los Millennials son la generación que está introduciendo un cambio en la forma de percibir y experimentar el mundo, y en consecuencia en los modos de trabajar, fijar objetivos y construir estrategias, volvemos a constatar que en Argentina esto es una tendencia todavía joven (y que donde existe, se la ve como filantropía o reducción de

impuestos). Es decir, el cambio recién comienza acá. Sí, como demuestra Nielsen, está sucediendo en algún lugar y lo comprobamos en el ejemplo en que comparamos Mazalosa, una empresa argentina que no tiene plan de sustentabilidad ni está planeando tenerlo, frente a la subsidiaria de la multinacional BASF, que cuenta con una visión clara del desarrollo sustentable: la compañía la entiende desde tres ópticas: la económica, la ambiental y la social; su cartera de productos es revisada con una metodología llamada *Sustainable Solutions Steering* que determina la sustentabilidad y huella de cada producto; los productos o negocios que no son sustentables, son vendidos o eliminados de la compañía; y cambió el slogan y revisó toda la campaña interna y externa de marketing, con el fin de darle un look más moderno y amigable.

Lo que nos lleva a una tercera interpretación, sobre la que inferimos que el cambio se está dando de afuera hacia adentro. Este movimiento verde viene de otro lugar e invade de a poco nuestros usos y costumbres, nuestro trabajo. Viene, probablemente, de una sociedad que está un paso más adelante en materia de desarrollo sustentable, una sociedad interpretativa más avanzada, donde esto ya aparece como acto colectivo incorporado y no como una moda de los sábados a la tarde. Nuestro Millenial no es ecológico, aunque sí tiene un poco más de conciencia que la generación de sus padres. Sobre nuestra otra pregunta, los cambios que se dan en las empresas no tienen que ver con el acceso de los jóvenes a puestos de trabajos que le permitan hacer cambios (por una cuestión de edad creemos que, a nivel general, todavía no ocupan puestos gerenciales que le permitan generar modificaciones en el rumbo de la empresa) si no que depende del tipo de empresa en el que trabajen y si trae cultura extranjera o no.

El cambio de paradigma se ve de forma clara en el estudio de Nielsen, pero reforzamos en esta conclusión que en Argentina se está dando de forma incipiente, individual y pausada. Nuestros encuestados cuentan con mayor información, creen que hay más conciencia, pero también que todavía queda mucho por hacer y no son todavía los protagonistas de esta revolución. Es una tendencia que se da de forma progresiva, de afuera hacia adentro, que por momentos parece moda aunque sólo este a la vanguardia, pero que creemos

fervientemente que es el futuro, que será protagonizado por quienes nos sucederán y que desembocará en un cambio social, en un futuro mediano.

Como mencionamos en esta investigación, el capitalismo, las empresas y, sumamos nosotras, el Estado, tienen un gran poder y responsabilidad en materia de satisfacción de las necesidades de la humanidad y, en conjunto, podrían resolver muchos de sus problemas. Si obviamos la postura neoclásica que demonizó a la empresa y ubicó a empresarios y ciudadanos en lugares antagónicos y nos focalizamos en que cualquier persona busca el bienestar personal como acto que se traduce en bienestar para la comunidad, creemos posible que todas las entidades empujen hacia un mismo fin que reinventará el capitalismo y sus formas de generar ganancias en un proceso más integral y sustentable que cambiará la dinámica entre la sociedad, la empresa y el Estado.

12. Bibliografía

- Asociación Argentina de Marketing, Marketing Day, *Buenos Aires, 02 de junio, 2015*
<<http://www.aam-ar.org.ar/?nueva-definicion-de-marketing&page=ampliada&id=769&s=&page=buscar>> (Consulta Noviembre 2015)
- BOOKCHIN, M., “Dos imágenes De la tecnología” y “La matriz social de la tecnología”, en *Ecología de la libertad*. Madrid, Editorial Nossá y Jara, 1999.
- BOURDIEU, P., *La distinción*. Madrid, Taurus, 1988.
- BOURDIEU, P. y WACQUANT, L., “La lógica de los campos” en *Respuestas por una antropología reflexiva*, Grijalbo, 1995.
- BURY, J., “Introducción” en *La idea de progreso*. Madrid, Editorial Alianza, 1971.
- DOUGLAS, M. e ISHERWOOD, B., *El mundo de los bienes. Hacia una antropología del consumo*. México, Grijalbo-CNCA, 1990.
- FORD, A., “Los medios. Tráficos y accidentes transdisciplinarios” en *Navegaciones. Comunicación, cultura, crisis*, Buenos Aires, Amorrortu, 1994.
- GALLARDO, P., “¿Qué es Brand Equity? por Patricia Gallardo. El Color Comunica” en *Dircom*, 27 de Mayo de 2014,
<<http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/qu-es-brand-equity-por-patricia-gallardo-el-color-comunica>> (Consulta Abril 2015)
- GARCÍA CANCLINI, N. *Consumidores y Ciudadanos: Conflictos Multiculturales de la Globalización*. México, Grijalbo, 1995.
- GEERTZ, C., “Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura” en *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa, 1987.
- GRAMSCI, A., “Observaciones sobre el folklore” en *Cuadernos de la cárcel: literatura y vida nacional*, México, Juan Pablos Editor, 1976.
- HATUM, A., “Cambios demográficos en el lugar de trabajo” en *Yrrupción. Los cambios generacionales y el futuro de la organización*, Temas, 2013.
- HEIDEGGER, M., “La pregunta por la técnica” en *Ciencia y técnica*. Santiago de Chile, Editorial Universitaria, 1983.

- IRIZARRY-HERNÁNDEZ, E., “La generación Y o generación Milenaria: el nuevo paradigma laboral” en *Revista Empresarial Inter Metro*, Puerto Rico, 2009.
- JUEGUEN, F., “Hacia la metamorfosis de la empresa privada: sustentabilidad se busca” en Diario *La Nación*. 11 de agosto de 2013, Economía, Edición Impresa.
<<http://www.lanacion.com.ar/1609270-hacia-la-metamorfosis-de-la-empresa-privada-sustentabilidad-se-busca>> (Consulta Septiembre 2015)
- KILBOURNE, W. and BECKMAN, S., “Review and Critical Assesment of Research on Marketing and the Environment” en *Journal of Marketing Management* 1, 1998.
- KLIKSBERG, B. *Más ética, más desarrollo*, Temas, Argentina, 2006.
- KOTLER, P. y KELLER, K., *Dirección de Marketing*, Pearson Educación, 2006
- KOTLER, P. y LEE, N., *Corporate Social Responsibility*, Wiley, 2004.
- LECCARDI, C. y FEIXA, C., “El concepto de generación en las teorías sobre la juventud” en *Centro de Estudios Sociales CIDPA*, Valparaíso, Chile, 2011.
- LÓPEZ CROSS, P. y CABRERA, M., *Responsabilidad social empresarial y capital simbólico*. Tesis de Grado. Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, 2008.
- Naciones Unidas. *Primera Asamblea de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente* (Extraído de la [Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano](#). Estocolmo, 1972. Párrafo 6) <<http://www.un.org/es/globalissues/environment/>> (Consulta: Marzo 2015).
- MARGULIS, M. y URRESTI M., “La construcción social de la condición de juventud” en *Viviendo a toda. Jóvenes, territorios culturales y nuevas sensibilidades*, Siglo del Hombre editores, Bogotá, 1998.
- NOELLE-NEUMANN, E., *La Espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*. Paidós. Barcelona, 1995.
<https://es.wikipedia.org/wiki/Espiral_del_silencio> (Consulta Abril 2015)
- NIELSEN. *Reporte Global de Responsabilidad social Corporativa*. Junio 2014.
- ORTEGA Y GASSET, J., “La idea de las generaciones” en *Obras completas*, Madrid, 1923.
- ORTEGA Y GASSET, J., “Meditación de la técnica y otros ensayos sobre ciencia y tecnología”, selección en Suplemento 14 de Revista *Anthropos*, Barcelona, 1981.

PORTER, M. y KRAMER, M., Harvard Bussiness School Publishing Corporation, 2011. Descargado de <http://es.scribd.com/doc/73938323/La-Creacion-de-Valor-Compartido-Michael-Porter-y-Mark-Kramer-HBR#scribd>

PRICEWATERHOUSE-COOPERS, *Millenials at work. Reshaping the workplace*, 2012.

PRICEWATERHOUSE-COOPERS, *Managing tomorrow's people. Millenials at work – perspectives from a new generation*, 2007.

SHUMCLER, H., “Apuntes sobre el tecnologismo o la voluntad de no querer”, en revista *Artefacto* n°1, Buenos Aires, 1996.

SUBIRATS, E., “Transformaciones de la cultura Moderna” en *Metamorfosis de la cultura moderna*. Barcelona, Editorial Anthropos, 1991.

TUDELA VAN BREUGEL DOUGLAS, F., “Decretando el servicio militar obligatorio” en Francisco Tudela, Lima, 2013. <http://www.franciscotudela.com/decretando-el-servicio-militar-obligatorio/> > (Consulta: Mayo 2015).