

# Lo Que Vendrá Después

10 miradas para crear futuros positivos



Powered by Innuba™



INNOVACIÓN  
SOCIAL  
TRASCENDENTE

¡Bienvenid@ a esta publicación colaborativa de "Lo Que Vendrá Después"!

Por Innuba

## ¡Bienvenid@ a esta publicación colaborativa de "Lo Que Vendrá Después"!

En él han participado **diez expertos "conscientes", auténticos referentes con backgrounds y trayectorias profesionales diferentes**, compartiendo su mirada y reflexiones sobre temas de gran relevancia en nuestro particular HOY y especialmente en el futuro, en lo que vendrá después.

Esta iniciativa surge del equipo de Innuba, una consultora de diseño estratégico en innovación social, que ayuda a introducir la sostenibilidad y el impacto positivo en el negocio de las compañías. Nos gusta decir que acompañamos a las empresas en su transformación social, trabajando desde el propósito corporativo, generando un cambio holístico y sistémico, y diseñando nuevos modelos de negocio, productos y servicios, con impacto social y retorno económico.

*En Innuba llevamos 6 años trabajando con marcas y empresas en esta dirección única, convirtiendo los problemas en retos e introduciendo el impacto positivo en el ADN de su línea de trabajo: "Las empresas tienen que involucrarse en un impacto positivo, no como algo de un medio para crear bien social, sino como algo que se convierta en el único futuro posible para ellas y para la humanidad".*

Jose Carnero, Chief Creative Officer

*Y lo hacemos buscando un cambio en los sujetos y objetos del propósito, ya no es un 'para mí', sino un 'para nosotros': "Ahora tienes que construir sobre tensiones sociales que te trascienden como compañía. Si realmente quieres ser un agente de cambio, al igual que el gobierno, tu mirada no puede ser desde la compañía, sino desde la escucha de la sociedad".*

María García, Chief Executive Officer.

Esta publicación forma parte del proyecto "**Lo Que Vendrá Después**", un **intraemprendimiento colaborativo que iniciamos el año pasado en pleno confinamiento por el COVID**. Lo lanzamos con una reflexión en mente: "nadie sabe lo que nos deparará el futuro, no se puede predecir, porque el futuro no existe. Pero podemos imaginar múltiples futuros, posibles escenarios basados en la proyección de tendencias y macro-características socioeconómicas, políticas y legales". **Este proyecto hoy se está materializando en tres líneas:**

- Un buscador y una recopilación de **más de 100 informes** relevantes, etiquetados y categorizados, para encontrar claves e inspiración sobre escenarios post-COVID.
- La confección de **10 claves estratégicas que representasen oportunidades de futuro para empresas y la sociedad en general**, compartiendo las tendencias o señales de cambio que las respaldan.
- Un servicio y un proceso basado en una **metodología de diseño de futuros que ayudase a empresas a identificar nuevas necesidades, cambios sociales y ejes estratégicos** sobre los que desarrollar productos, servicios y alianzas relevantes para el futuro.

¡Bienvenid@ a esta publicación colaborativa de "Lo Que Vendrá Después"!

Por Innuba

Publicación Lo Que Vendrá Después, by Innuba

*No nos hace falta predecir el futuro para acertar con el cambio, ni jugar a ser gurús del emprendimiento social, porque el futuro no existe, lo trabajamos y construimos nosotros: **"Nuestra metodología se basa en que no hay un solo futuro, sino múltiples 'escenarios futuros'.** Para que no sean entornos especulativos lo que tenemos en cuenta son datos del presente, tendencias, cambios que ahora mismo tienen una dirección. Planteamos futuros probables y otros menos probables y, a partir de ahí, abrimos un proceso de reflexión".*

*David Alayón, Chief Innovation Officer.*

Estas tres declinaciones están recogidas en "Lo Que Vendrá Después 2020" y, aunque siguen estando vigentes, queríamos seguir aportando valor en este 2021. Por eso nace esta publicación colaborativa, continuando la línea de ofrecer claves y reflexiones que se puedan transformar en acciones concretas que generen un mundo mejor.

Esperamos que estos diez artículos te despierten reflexiones profundas, inicien conversaciones interesantes y te inspiren a diseñar soluciones tangibles que aprovechen oportunidades emergentes que sean sostenibles social, medioambiental y económicamente.

**Firmado**

**María García / David Alayón / José Carnero**

**¿Quieres contactarnos?**

Escríbenos a  
[hola@innuba.com](mailto:hola@innuba.com)

# 10 miradas para crear futuros positivos

Publicación Lo Que Vendrá Después, by Innuba



**María López Escorial.**  
Experta en modelos de negocio con impacto, alianzas y escalabilidad.



**Gonzalo Fanjul.**  
Experto en salud global, pobreza y desarrollo.



**Carlota Mateos.**  
Experta en alimentación sostenible y liderazgo femenino.



**José Antonio Ritoré.**  
Experto en participación ciudadana y transformación digital.



**Marta Fontcuberta.**  
Experta en transformación cultural e internacionalización.



**Daniel Truran.**  
Experto en medición e inversión de impacto.



**Lucía Velasco.**  
Experta en política digital e innovación pública.



**Rafael Vilasanjuan.**  
Experto en salud global e inmigración.



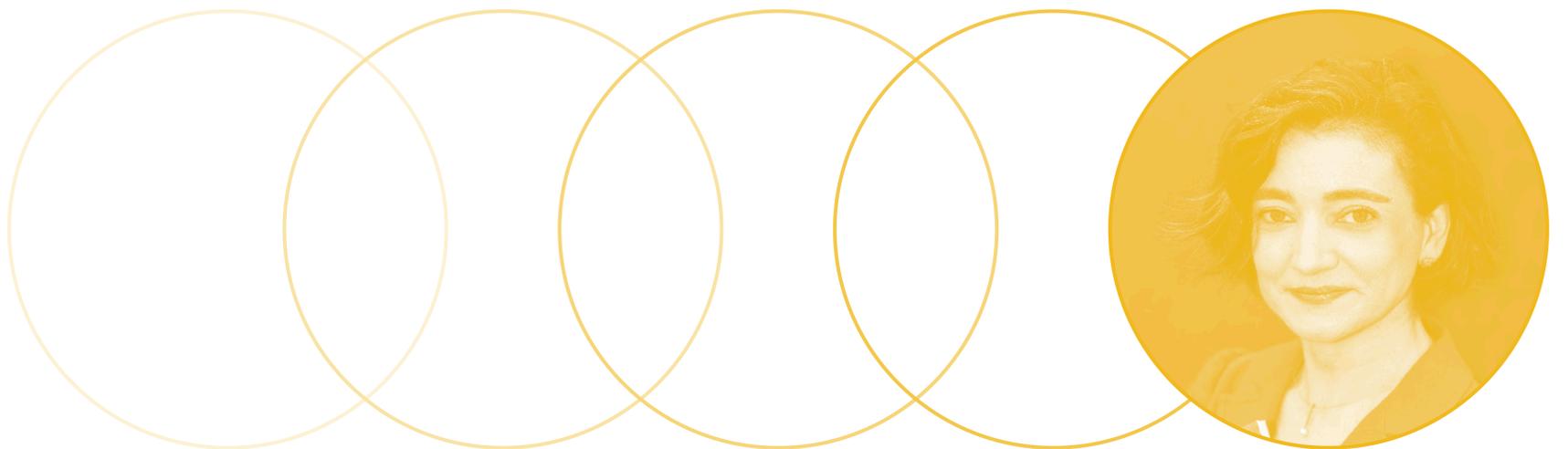
**Elena Herrero Beaumont.**  
Experta en asuntos públicos, liderazgo ético y transparencia.



**José Luis Arbeo.**  
Experto en Marketing y Transformación de negocio.

# Las empresas serán con propósito o no serán

Por María López Escorial



María López Escorial.  
Experta en modelos de negocio con impacto, alianzas y escalabilidad.

María López Escorial es consultora independiente especializada en innovación social, modelos de negocio con impacto y soluciones empresariales para combatir la pobreza. Desde hace 10 años es pionera en fortalecer al ecosistema empresarial para que incorpore formas innovadoras de impacto social a su modelo de negocio. Escribe asiduamente en El País, donde es miembro de su red de expertos y en Compromiso Empresarial. Es profesora en el Instituto de Empresa desde 2001 y fue elegida entre las top 100 Mujeres Líderes en España. También es presidenta de la Fundación Compromiso y Transparencia. Con más de 20 años de experiencia, anteriormente lanzó en España la Fundación Microfinanzas BBVA, World Vision e ING Direct y trabajó en la consultora Bain & Co.

Las empresas serán con propósito o no serán.

María López Escorial

Una de las cosas que la crisis actual ha dejado clara es la necesidad de rediseñar el modelo económico: nuestro sistema no puede continuar con su perpetua necesidad de crecimiento, y sobrevivir a largo plazo. **La pandemia, la emergencia climática y económica, han exacerbado un problema más profundo: nuestro sistema premia la maximización de riqueza vs. el bienestar común, y prioriza individualismo vs interdependencia.** La covid-19 ha puesto negro sobre blanco, la estrecha interrelación entre todos y todo, y la necesidad de trabajar al unísono para construir un futuro mejor. La necesidad de despertar el propósito social de la empresa y de velar por su impacto en la sociedad y en el medio ambiente, empezó años antes de la pandemia. Ésta no ha hecho más que acrecentar su urgencia y su visibilidad.

En esta crisis, por fin la sociedad ha alzado la voz, sea como consumidor, votante, inversor o en el balcón de su casa, y es cada vez más consciente de su influencia a la hora de transformar el mundo. Durante estos meses, **el consumo de una gran parte de la sociedad, con los jóvenes a la cabeza, ha dado un vuelco buscando alternativas más éticas, más locales y más sostenibles.** La comunidad, el barrio o el vecino de abajo han pasado a ser prioritarios. Respetuoso, auténtico, coherente, saludable, comprometido, de calidad, humano, sostenible... son los valores sobre los que los ciudadanos versan sus decisiones de compra, empezando a dar más importancia al ser frente al tener, al disfrutar versus al poseer. Los productos se convierten en una forma de expresar tus valores y el impacto que quieres tener en el mundo.

**La pandemia también ha puesto de manifiesto la capacidad de adaptación y de innovación de las empresas, habiendo muchas organizaciones y compañías contribuido y aportado más allá de sus modelos de negocio. No podemos perder esa inercia.** La redefinición del propósito es esencial para continuar con esta senda que

nos marcan todos los grupos de interés y para generar los cambios necesarios en la toma de decisiones de una organización, priorizando los retos sociales y ambientales que impactarán en su negocio y en su entorno en las próximas décadas.

Pero, ¿qué significa activar el propósito?

Activar el propósito pasa por identificar la principal razón de ser de tu empresa y definir dónde ésta puede tener un **impacto positivo único** para la sociedad. Ahora más que nunca, necesitamos una buena respuesta a estas preguntas.

Conectar el propósito con el corazón de la empresa significa re-evaluar su razón de ser: la estrategia que sigue, las operaciones que lo impulsan hacia adelante y la organización en sí. Es un trabajo arduo y no puede hacerse sin un profundo compromiso de su equipo directivo, sus empleados y los grupos de interés. Pero **las empresas que ya han empezado han demostrado ser más resilientes a la crisis, están consiguiendo más apoyo por los inversores ESG, sus clientes son más fieles, sus proveedores están más vinculados y empoderados y, como hemos visto, serán más atractivas para el futuro consumidor.** Además, a largo plazo, sus costes son menores y el acceso a los recursos naturales que necesitan estará más protegido.

Estos resultados no surgen mágicamente porque una empresa decide tener un propósito. Se hacen realidad cuando la empresa es capaz de identificar esta capacidad única, diferencial y superior para crear valor, ya sean sus activos, capacidades, formas de trabajar o apalancar sus recursos; cuando la vincula con un propósito y con ella es capaz de impulsar su impacto social y medioambiental. **Es clave identificar el "superpoder" de la empresa y, sobre todo, no conformarnos con un propósito "genérico" que quede bien en nuestro reporte anual.** Tiene que estar unido a nuestra esencia como empresa y a nuestro modelo de negocio. **Toda empresa tiene un superpoder que descubrir y un impacto único que ofrecer.**

Pero todo ello se quedará en meras palabras, si no establecemos un sistema de medición y seguimiento de la consecución de ese

Las empresas serán con propósito o no serán.

María López Escorial

propósito y su impacto, que sea capaz de informar e influir en las decisiones futuras.

**No sólo empresas que nacen ya con un propósito social o medio ambiental, como Ecoalf, Veritas o Auara son capaces de reflejar y actuar sobre su propósito. Grandes empresas como Unilever, Danone, o Patagonia, lo están consiguiendo y los resultados no se han hecho esperar.**

Las marcas que Unilever ha incluido en su Sustainable Living Plan, están creciendo un 69% más rápido que el resto del negocio y generan el 75% del crecimiento de la empresa, habiendo ahorrado más de 1.000 millones de euros en costes y generado una rentabilidad total para el accionista superior al 230%. Consiguiendo el desarrollo de una cadena de suministro cada vez más preparada para el cambio climático. Logrando una mayor confianza en la marca, que además ha ayudado a atraer y retener al mejor talento. Trabajando con socios que le han permitido tener un impacto más allá de su propio negocio. Su nuevo plan, Unilever Compass, cuyo propósito es "hacer de la vida sostenible un lugar común", se basa en tres creencias fundamentales que ya han podido comprobar: "que las marcas con propósito crecen más, que las empresas con propósito se mantienen y que las personas con propósito prosperan".

Patagonia ha ido más allá de su propósito empresarial convirtiéndose en una marca activista en la protección del medio ambiente. El 6 de diciembre de 2017 Patagonia demandó al gobierno Trump por reducir la extensión de dos áreas naturales protegidas en EE. UU., alegando que usurpaba la tierra a los americanos con la campaña "El presidente roba tu tierra". Era la primera vez que una marca se enfrentaba a un poderoso gobierno en su compromiso con el medioambiente sin que tuviera un impacto directo en su negocio.

El convencimiento de Danone por convertirse en una empresa relevante para la sociedad y para el medioambiente, la ha llevado a ser la primera multinacional en convertirse en B Corporation, certificación que atestigua su



impacto positivo en todos sus grupos de interés, sentando además ejemplo y el camino para que otras grandes multinacionales puedan seguir su senda.

Para ello, **es clave un tener un líder en la organización capaz de abrazar todos estos valores en el entorno actual, todavía comprometido con el corto plazo.** Un líder sostenible ha de tener: valores y propósitos personales muy fuertes; el coraje para llevarlos a cabo; tomar riesgos enormes; y contar con la voluntad para pensar lo impensable de una forma concreta.

La resiliencia ha sido el factor clave de esta crisis y tanto los particulares como las empresas hemos pasado la prueba con nota. Los cambios constantes y la falta de control que tenemos hacen que estemos viviendo uno de los periodos de mayor incertidumbre en todos los aspectos de nuestra vida. Este 2020 hemos percibido que el suelo ha empezado a moverse bajo nuestros pies y ya no somos los mismos. Pero la resistencia demostrada, junto con nuestra capacidad de imaginar, de actuar y de proponer soluciones nuevas han hecho que entremos en el nuevo periodo fortalecidos y con capacidad suficiente para generar una sociedad más justa y responsable con toda la humanidad y el medio ambiente. **Atrevámonos a diseñar juntos un mundo mejor. Ahora sabemos que es posible y que cada uno tenemos un papel que jugar. Activemos nuestro propósito.**

# Las tres revoluciones del tercer sector

Por Gonzalo Fanjul



Gonzalo Fanjul.  
Experto en salud global, pobreza y desarrollo.

Gonzalo Fanjul es investigador y activista contra la pobreza. Actualmente dirige el Área de Análisis de Políticas de ISGlobal e impulsa la Fundación porCausa (periodismo e investigación contra la pobreza). Es investigador asociado para migraciones del Overseas Development Institute (ODI) de Londres, así como del *think tank* español CIECODE, y escribe habitualmente para organismos internacionales como UNICEF. En diciembre de 2018 se incorporó como fellow a la red Ashoka de innovadores sociales. Colabora habitualmente con medios de comunicación escritos y audiovisuales, y es autor y coeditor del blog del diario El País 3.500 Millones, que recibió el premio FAO 2012.

Completa en 1995 estudios universitarios en Economía y Desarrollo, y contribuye durante esos años a la puesta en marcha de Proyecto Acogida, una organización de apoyo a drogodependientes en rehabilitación. Tras un período en Cuzco (Perú), trabajando en una organización local de desarrollo rural-, se incorpora al equipo de campañas de Oxfam Intermón, donde dirige durante más de una década el Área de Investigaciones y lidera diferentes equipos políticos de Oxfam Internacional. Pasa un año en la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard, donde realiza estudios de postgrado y colabora con Lant Pritchett en investigaciones sobre migraciones y desarrollo. Este trabajo tuvo continuidad en el *think tank* +Social, centrado en la reforma del modelo migratorio. Ha sido autor principal del Report Card 12 de Innocenti-UNICEF sobre pobreza infantil en países ricos y colaborador del programa de migraciones en el Center for Global Development. En 2016 recibió una beca de excelencia para investigadores de la Fundación BBVA.

Su trayectoria profesional incluye el diseño y la dirección de investigaciones de las campañas Comercio con Justicia y CRECE de Oxfam Internacional, que se han desarrollado en más de 50 países del mundo desde 2002. Durante estos años ha sido autor de numerosas publicaciones en el ámbito de las migraciones internacionales, la ayuda al desarrollo, la salud global, el comercio internacional, los mercados agroalimentarios, la política exterior española y la pobreza infantil.

No corren tiempos fáciles para las ONG. Mientras las causas para las que nacieron se hacen cada día más urgentes y relevantes, el modelo que les ha permitido desenvolverse durante décadas resulta alarmantemente inadecuado para los tiempos que corren. Parte del problema está relacionado con un contexto mucho más desinformado, atomizado y digitalizado que diluye su papel como intermediario necesario; y otra parte recae en su rigidez, endogamia y resistencia al cambio. **El hecho es que el llamado "tercer sector" se ve despojado de la credibilidad y la legitimidad que otorgan las sociedades en las que operan.** Eso se traduce inevitablemente en debilidad política y financiera.

Y ésta es una pésima noticia para todos. Este zoo de la sociedad civil organizada, con seres muy diferentes en su forma y estilo,

cumple un papel insustituible en el alivio del sufrimiento, la garantía de derechos básicos, el control ciudadano y la generación de ideas e iniciativas en beneficio del interés común. Dentro y fuera de España. En algunos asuntos –ayuda humanitaria, litigio estratégico, investigación aplicada a políticas, por mencionar algunos– su trabajo sencillamente no tiene reemplazo.

Por eso es tan importante que se pongan las pilas y recuperen su lugar en la sociedad. Para ser justos, las ONG han caminado mucho en las dos últimas décadas, abriéndose a colaboraciones público-privadas, compartiendo el volante con sus contrapartes y exponiéndose a una transparencia y control que ya quisiéramos ver en otros sectores. Pero la transformación no es suficiente y no llega con la premura necesaria. Mi sugerencia es **considerar al menos tres pequeñas "revoluciones"**:

- **La narrativa:** Como ha demostrado la reciente crisis humanitaria en Canarias, demasiadas ONG se hablan principalmente a sí mismas. El modelo de comunicación es rígido, vertical y opaco, pero el problema es mucho más grave: carecen aún de una narrativa sustitutiva que les saque de la esquina en la que las ha colocado el populismo desvergonzado, mentiroso y eficazísimo de los xenófobos con escaño. **Es necesario estudiar con mayor precisión a las audiencias, replicar las herramientas emocionales del Maligno y apoyarse en organizaciones más pequeñas y ágiles que trabajan ya en el siglo XXI.**

- **La geográfica:** En su reciente carta al nuevo presidente de los EE.UU., la directora de Save the Children USA hizo un contundente alegato por los derechos de los niños “en casa y en todo el planeta”. Su mensaje reflejaba la visión de una organización de desarrollo que entendió hace tiempo la necesidad de desarrollar programas nacionales, por convicción y por estrategia. Es un camino que ya han recorrido otras ONG y que, en mi opinión, tiene todo el sentido: **apuntalar la legitimidad en lo “glocal”. Cuando nos asomamos a una de las peores crisis socioeconómicas que ha conocido nuestra generación, la sociedad reclamará legítimamente un compromiso interno.** Es responsabilidad de las ONG mostrarles que la causa de la justicia social, económica y climática carece de fronteras.
- **La generacional:** Los jóvenes no necesitan que nadie les explique los desafíos a los que hacen frente. La precariedad, el colapso ambiental, el feminismo “de boquilla” o la regresión nacionalista forman parte de su horizonte cotidiano. Pero **su involucración en lo común transcurre en paralelo a la de las ONG, que no ofrecen para ellos un canal atractivo de activismo y compromiso.** Tal vez esté relacionado con el hecho de que buena parte de los cuadros directivos y estratégicos de las organizaciones están en el Grupo 1 de vacunación. Pero este asunto necesita ser pensado a fondo, porque tampoco hay aquí una alternativa clara y eficaz que convierta esa nueva movilización social en transformaciones políticas reales.

La lista de asuntos pendientes es mucho más larga, claro está. Uno de los más acuciantes es el del modelo de financiación, que exige ONG menos pendientes de lo público, ciudadanos más conscientes de su responsabilidad e incentivos fiscales menos decimonónicos. Pero quiero pensar que parte de este problema se resolverá cuando la sociedad recupere su fe en este sector y lo haga suyo. “Lo que vendrá después” depende en parte de este cambio.

# Cuando todos ganan

Por Carlota Mateos



Carlota Mateos.  
Experta en alimentación sostenible y liderazgo femenino.

Emprendedora de impacto, comprometida con el medio rural, la salud y el medioambiente. En 1996 fundó RUSTICAE, el club de calidad de pequeños hoteles con encanto líder en España, y en 2016 PlenEat, empresa pionera que ofrece comida 100% ecológica certificada en comedores de empresa y con catering para eventos. Reconocida como Young Global Leader por El Foro Económico Mundial está fuertemente comprometida con la lucha contra el cambio climático, la igualdad de género y el emprendimiento de impacto.

Esta crisis ha puesto al descubierto nuestras vergüenzas. Las de nuestra sociedad y las del sistema que habita. Y resulta que la más grande de todas, la que más nos cuesta admitir, es nuestra tremenda vulnerabilidad. Pensábamos que todo lo podíamos, y cada año los progresos tecnológicos volvían a coronarnos como la especie todopoderosa que llevamos siglos creyendo ser. Y, a modo de epifanía, algo invisible llegó y nos hizo conscientes de nuestras vergüenzas... ¡para nuestra vergüenza!

A estas alturas a nadie se le escapa ya que este virus, y muchos otros, acechan, fruto de la aniquilación de ecosistemas naturales altamente diversos y autorregulados que, ante nuestros ataques, producen fuertes desequilibrios sistémicos.

Dicen los estudios que **hasta que un nuevo hábito no es adoptado por el 30% de la sociedad es difícil que arraigue y se extienda al resto, pasando a ser el "nuevo mainstream"**. La buena noticia es que esta pandemia nos ha brindado una oportunidad única para parar, reflexionar y tomar

conciencia, así que en cuestión de semanas pudimos comenzar a abrir los ojos y a incorporar nuevos hábitos que, si cristalizan y se extienden con rapidez, estarán abriendo la puerta a un futuro más prometedor para nosotros y para la salud del planeta. Si algo bueno ha traído el parón es que mucha gente se ha dado cuenta de que así no podemos seguir. Parece entonces que todavía tenemos una oportunidad para dar el Do de pecho.

Es cierto que esto no se cambia en dos días. Ni los disparates medioambientales que hemos estado perpetrando, ni la economía especulativa que ha campado a sus anchas, ni las rutinas frenéticas a las que nos hemos entregado convirtiéndonos en víctimas de la "epidemia del cortisol". Ni ningún otro de los grandes retos que actualmente encaramos como especie y que quizá dejemos como penosa herencia a nuestros descendientes.

**La toma de conciencia de que somos frágiles ha sido el punto de inflexión. Nos ha llevado a mirar hacia dentro y hacia fuera con una mirada distinta y desacostumbrada.** Hemos descubierto que protegiendo los ecosistemas nos protegemos a nosotros mismos, que tener un sistema inmune robusto para combatir estas amenazas requiere de hábitos que nuestro modo de vida tampoco favorecía. Y, sobre todo, hemos redescubierto ¡por fin! que, por el mero hecho de ser consumidores, tenemos mucho más poder del que creíamos, que desde nuestra pequeñez podemos ser verdaderos agentes de cambio, en nuestras vidas, para la sociedad y para el planeta.

Los retos son múltiples, pero, para bajar esto a tierra, **hay una palanca absolutamente crucial sobre la que todos podemos incidir porque todos participamos de ella y además está íntimamente relacionada con la salud del planeta: La Alimentación.**

La agricultura intensiva convencional ha abusado de los químicos y transgénicos para maximizar cosechas y ha llevado la fertilidad de la tierra al borde de la extenuación. La industria agroalimentaria ha inundado los supermercados de alimentos ultraprocesados sin apenas valor nutricional, a la vez que las cadenas de distribución se han empleado a fondo para abaratar, hasta límites insospechados, los precios de los alimentos.

**Esta conjunción ha convertido nuestra alimentación en un *commodity* que contamina masivamente la tierra, los acuíferos y la atmósfera, que niega al productor la posibilidad de obtener un precio justo por su trabajo y despoja al consumidor de nutrientes de calidad y le desconecta del origen de sus alimentos.** Si a esto le

sumamos la obscenidad del desperdicio alimentario, que llega al 30% de los alimentos producidos, porque no tienen el aspecto o el calibre perfecto para entrar en la cadena de distribución, o porque caducan en los supermercados y en nuestras propias neveras, nos habremos dado cuenta de que yo, tú, él... ¡todos! podemos ser parte de un cambio estructural de enorme magnitud.

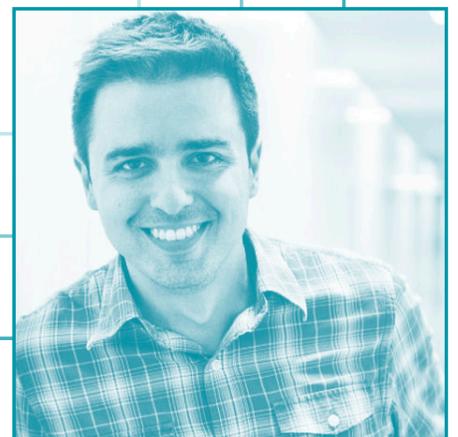
**El simple gesto de elegir qué comemos, puede dar una respuesta mucho más sostenible a este enorme problema.** Apostar por alimentos de proximidad y ecológicos certificados, es decir cultivados sin fertilizantes químicos, ni pesticidas, sin semillas transgénicas y proteína cárnica de animales criados dignamente (en España somos el primer productor de Ecológico de Europa y el 4º del mundo), es mucho más que un gesto. Es abrir la posibilidad a un modelo mucho más sostenible para el planeta y que aporta salud en vez de disminuirla.

El *European Green Deal* es otro gran espaldarazo que la Unión Europea acaba de dar a esta visión, ya que prevé una fortísima inyección de dinero y cambios regulatorios para que **en 2030 el 25% del suelo cultivable en Europa haya pasado de convencional a ecológico.**

La Metaconsciencia Colectiva que ha despertado en 2020 nos ha hecho mucho más conscientes de aquello que hacemos y sentimos y, entre otras cosas, **nos ayuda a subir un peldaño más: del BienEstar al BienSer.** Esto requiere que hagamos elecciones más conscientes, más éticas y sostenibles, requiere que apoyemos a las empresas de impacto social y medioambiental que están multiplicándose en esta nueva era, porque, solo así, saldremos fortalecidos individual y colectivamente, a la vez que ayudamos a nuestro increíble planeta a reestablecer su equilibrio ancestral.

# La passion economy será la nueva responsa- bilidad individual

Por José Antonio Ritoré



José Antonio Ritoré.  
Experto en participación ciudadana y transformación digital.

José Antonio Ritoré es periodista y lleva más de 20 años trabajando con activistas y emprendedores sociales. Entre 1999 y 2012 colabora con medios como Diario16, lainformacion.com o El País y dirige la comunicación digital de la Obra Social de Caja Madrid. Entre 2012 y 2015 desde la agencia de publicidad Kitchen, diseña y dirige campañas para ONG como Greenpeace o Ayuda en Acción. En los últimos cinco años (2015-2020), desde Change.org, ha sido director de campañas primero y director general después. Además, es uno de los co-fundadores de la Fundación Unoentrecienmil.

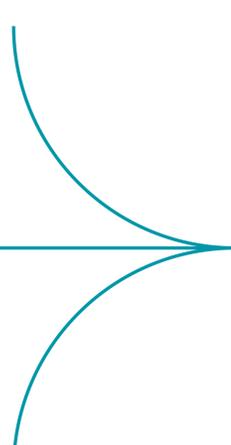
### La "passion economy" será la nueva responsabilidad individual.

Busca en Google "Fernando Simón responsabilidad individual" y lo que encontrarás no te sorprenderá: decenas de ocasiones en las que el Director del Centro de Emergencias nos ha pedido a la ciudadanía que seamos responsables. Diría que, en general, la ciudadanía lo ha sido y hay datos que lo avalan.

¿Podríamos decir lo mismo de nuestros gobernantes?

Pero hoy no he venido a hablar de Fernando Simón y sí de cómo miles de personas tenemos clara una cosa: la responsabilidad colectiva e individual nos está ayudando a superar una crisis sanitaria y será fundamental para afrontar la crisis económica que viene acechando en todos los sectores y, especialmente, en el de las industrias culturales.

**Las artes escénicas perdieron un 90% de facturación en 2020 y la música un 76%.** Son datos del informe recién presentado "Reconstruyendo Europa: la economía cultural y creativa antes y después de la covid-19". Es obvio que el escenario es demoledor y que en España el efecto ha sido tan destructivo como tibios han sido los resultados de la movilización del sector en torno al lema #alertaraja. Los actos realizados en septiembre de 2020 y la estrategia desplegada por los agentes culturales no están a altura del talento creativo que hay en este país y, quizás por eso, el Ministerio de Cultura está muy cómodo en su papel de "mudito".



¿Es necesario seguir presionando para que descubramos si la voz de Rodríguez Uribes se parece más a la de Ramón Langa o a la de "Un Pingüino en mi ascensor"? Es urgente elevar el volumen y la frecuencia de la protesta ¿Podemos esperar grandes medidas del citado Ministerio? Es muy dudoso. Pero, **¿y si nos subimos, de nuevo, a lomos de la responsabilidad individual y trabajamos para que los miles de creadores españoles con talento puedan vivir de ello?**

**"Passion economy" es un concepto que acuñó el periodista norteamericano Adam Davidson para referirse a algo tan lógico como complicado de ejecutar: que tu pasión sea tu negocio.** Lo más probable es que lo primero que asocies a este concepto sean palabras como *youtuber* o *influencer*: Rubius, María Pombo o Ibai Llanos. Pero esos nombres, si bien pueden ocupar el 90% de las conversaciones vinculadas a la "passion economy", no representan ni el 1% de las profesiones y profesionales que se pueden adscribir a este nuevo fenómeno social.

Miles de creadoras y creadores en español llevan años regalando a sus fans contenidos gratis en las redes sociales. Pero no sólo a sus fans, sino sobre todo, a Instagram, Twitter o Youtube, que son los verdaderos amos y dueños de la experiencia creativa. Si soy una buena poeta y escritora y me siguen más de 100.000 personas entre Instagram y Twitter, ¿por qué no vivir de mi talento, de mi pasión en vez de seguir pendiente de si renuevan mi ERTE en la agencia de publicidad en la que solía trabajar?

**El modelo de ofrecer tanto a tan bajo precio ya no tiene sentido.** Mejor dicho, no es justo ni sostenible que grandes corporaciones norteamericanas se lucren con el talento de personas creativas que tienen que recurrir a trabajos alimenticios ajenos a su profesión para poder llegar a fin de mes. Y muchos, aun así, no llegan.

No es justo que un grupo español de música con 8 millones de escuchas en Spotify reciba sólo 80 euros al mes por persona y tampoco es justo, aunque más razonable, que en Twitch, un *streamer*, tenga que ceder entre el 30 y el 50% de sus ingresos por suscripción a la plataforma, propiedad de Amazon. Ante estas injusticias, **emergen nuevas plataformas y proyectos que buscan ayudar al creador a que el público reconozca su talento no solo con aplausos o "likes", sino con dinero.** Porque nadie vive de likes. Es una de las tendencias que hemos detectado en Innuba en el informe "Lo que vendrá después": **la proliferación de neo-economías humanas, de alternativas que subvierten los sistemas, dominados por abusos tecnológicos y financieros, y ponen el foco en el poder de la ciudadanía.**

Dentro de esas neo-economías y también en el contexto de otra tendencia que ha explotado con la crisis del Covid19, la revolución pandigital, el potencial de la "passion economy" aplicado a las industrias culturales es espectacular y la buena noticia es que no necesita de subvenciones públicas o de la bendición del Ministerio de Cultura. **Necesita crear una nueva relación entre público, creadores y tecnología. Una nueva relación que, por ejemplo, haga posible que poetas con grandes audiencias puedan monetizar de forma justa su contenido y su base social.** O que, por ejemplo, una ilustradora de gran talento, pero sin 100.000 seguidores en Instagram, sepa que en uno o dos años, publicando buen material y apoyándose en redes de colaboración entre artistas y público, podrá vivir de su talento.

Por supuesto ya hay plataformas internacionales que están trabajando estos modelos, desde Patreon a Steady, pero son justo eso: meras plataformas sin alma y con muchos dólares provenientes de grandes fondos de capital riesgo. **La oportunidad está en crear proyectos hechos por y para los creadores en español, incubados en el ecosistema emprendedor español, con ambición y también con propósito de impacto social.** Con esta visión, en el corto plazo podremos dejar de usar el anglicismo "passion economy" y hablar de la economía de la responsabilidad individual y colectiva. Estoy seguro de que a Fernando Simón le gustará.

# Liderazgo "ego-less"

Por Marta Fontcuberta



Marta Fontcuberta.  
Experta en transformación cultural e internacionalización.

Marta Fontcuberta es *marketer*, *coach* de marcas y personas. Tiene más de 30 años de experiencia en corporaciones liderando equipos creativos multiculturales y con responsabilidad regional y global en The Coca-Cola Company. Disfruta ahora acompañando en procesos de transformación personal y cultural. Optimista y humanista digital, aún en entornos VUCA sigue pensando como Aquarius: "el ser humano es extraordinario".

Si la lectura de estas dos palabras te sonó a oxímoron (\*), tranquilo, no estás solo. **Décadas de cultura empresarial jerárquica y creencias limitantes sobre el concepto autoridad nos juegan una mala pasada.** Apuesto a que probablemente pertenezcas a mi generación, en la transición entre baby boomer y gen X, seas currante hasta la médula y tus progresiones laborales las hayas ganado tacita a tacita.

Si es así, te propongo una toma de conciencia en dos tiempos:

**El primer tiempo es donde se practica el salto de mánager a líder.** Años metiéndonos en la cabeza eso del progreso por posición: en agencias de publicidad ibas de ejecutiva a supervisora, para después llegar a eso de jefa directora, donde ya eras la "mandamás" de la cuenta. En equipos de marketing ser jefe de marca era poquito porque lo que molaba era subir a mánager y ver esas dos siglas mágicas, "VP", impresas sobre tu tarjeta de visita (esa que nos dábamos a mano). Esa era la progresión laboral en su quintaesencia.

*Back to reality*, ahora ya en tiempos de la ya no tan nueva economía. La rápida evolución de los hechos y la falta de control sobre los mismos provocan en personas y compañías la constante adaptación, buscando entre los equipos un tejido sistémico flexible, modulable, independiente y colaborativo a la vez.

Los títulos en tarjetas, las posiciones jerárquicas, todo se desnuda a la esencia de esta pregunta: "¿Cuál es mi valor en este proyecto?".

En estos ecosistemas laborales encontramos por un lado, **tribus multi-habilidades (hard y soft) trabajando en "self management" con total poder de decisión (accountability).** Por otro lado, **CEOs y líderes son ahora los guardianes de esta estabilidad horizontal, los cultivadores de confianza** como valor clave para evitar la vuelta de viejas prácticas.

Cuando Reed Hastings, CEO y fundador de Netflix, decide establecer **"la regla de no tener reglas"** para vacaciones y gastos de viajes ( "el límite lo pone tu criterio en favor de la empresa "), sin duda corre sus riesgos económicos y de gestión. A cambio obtiene una radiografía valiosísima del nivel de responsabilidad de los equipos, un buen *payback* en la gestión de talento que se siente a gusto y genera más y mejor negocio.

"Win-win" para todos, ¿verdad? Entonces, ¿qué hace que esto siga sin suceder incluso una década después de las primeras aproximaciones teóricas a estas nuevas organizaciones TEAL ( Frederik Laloux / Reinventing organizations 2012 ). Bienvenido a la segunda parte de nuestro oxímoron:

**El segundo tiempo es el paso de tomar conciencia del valor de mostrarnos vulnerables.** Una empresa líder, una persona líder, ¿necesita ser y parecer perfecta? En la búsqueda de la perfección, entretenimiento habitual de los que temen perder el control, creamos la necesidad de no fallar, de buscar rodearnos de los que más saben en vez de los que más aprenden.

Es este pensamiento fijo (*ifixed mindset*) que hace que aún hoy día se premie principalmente el éxito y las compañías fallen en fomentar el valor del error para crear ecosistemas de "*growth mindset*".

**El error es aprendizaje y, con la suficiente motivación y habilidades, lleva sin duda a la mejora, a la excelencia** en el último *sprint* de la iteración. Escuché de una compañía que, aprovechando el día de los Muertos, celebra con retribución al equipo que tenga la mejor idea "muerta" en el año.

Ahora toca mirarse para dentro y preguntarse ¿cuánto practico el aprendizaje y cuánto me "expongo" mostrando mis puntos vulnerables como líder? Aprender algo nuevo es, por naturaleza, incómodo. No te saldrá bien a la primera y eso podría frustrarte e, incluso, avergonzarte si necesitas refrendar tu *seniority* con la certeza. **Ayuda el pensar que uno no es lo que hace sino lo que es. Ese mismo pensamiento aporta serenidad, respeto y paciencia con los errores de los equipos.**

Así, fragilidad y fuerza, encuentran su modo de convivencia y nos permiten trabajar en nuestra mejor versión como líderes y como personas. En estos tiempos de teletrabajo y proliferación de cabezas parlantes modo gurú, **¿has probado el efecto mágico de liderar desde la escucha activa?** **Las compañías a las que les importas son las que aportan. Ellas y sus líderes *egoless* son los que están construyendo lo que vendrá después.**

(\*) oxímoron: figura retórica en la que aparece una contradicción, combinando dos palabras de significado opuesto.

# Deja atrás los riesgos: cómo crear el futuro

Por Daniel Truran



Daniel Truran.  
Experto en medición e inversión de impacto.

Su pasión es la de traer una innovación útil a empresas, personas y organizaciones que quieran prosperar, navegando y aprovechando los rápidos cambios que trae esta nueva era de la colaboración.

Es actualmente director general de [ebbf -ethical business building the future-](#); [B Corp Ambassador en B Lab Europe](#); partner en [NOW.Partners](#); y Co-founder de [Impact Hub Madrid](#). Además profesor de Innovación de Impacto en la EOI, profesor visitante en ESADE, en el IE y en otras escuelas de negocios.

En 2030, algunos tendrán claro cómo elegir entre la infinidad de escenarios y decisiones posibles: estos serán los ganadores.

El estudio "Lo Que Vendrá Después" de Innuba nos abre los ojos a diez posibles escenarios de futuro, a imaginar y luego estar preparados para estos múltiples futuros. Además, nos regala las oportunidades concretas que nacen de cada uno de estos escenarios: las mejores maneras de aprovechar hoy, para co-crear el mejor futuro posible para nosotros, nuestras organizaciones y nuestra sociedad.

Imaginemos ahora que viajamos a 2030, donde no sólo Innuba ya habrá creado decenas de esos informes, sino que **la capacidad de análisis, big data management e inteligencia artificial nos estará regalando no 10, ni 100, ni 1000, sino una infinidad de posibles escenarios y oportunidades** a nuestra disposición entre las cuales elegir.

Pongamos un ejemplo. Cuando tienes que elegir entre tres tipos de helado, la elección es fácil. Pero, cuando entras a una heladería, donde las opciones de sabores se multiplican por decenas, empiezas a dudar. La alegría de poder disfrutar de un helado se convierte en ansia ante esta duda. De la misma manera nos pasará hoy, y esta sensación seguirá aumentando en el futuro próximo, a la hora de elegir entre demasiadas opciones de estrategias presentes y futuras.

Si añadimos a esta variedad de opciones a nuestro alcance, el parámetro de la incertidumbre creciente y de lo que va a pasar con rapidez exponencial y sin previo aviso, el escenario se vuelve más complejo. Así, nos encontramos en un escenario que, en lugar de permitirnos gozar de este helado -perdonad, quería decir elección estratégica-, nos sitúa en una situación de pánico por un exceso de opciones disponibles. Y ninguna de ellas hacia un futuro cierto.

**Este miedo al error, al tener por delante demasiadas opciones, es una de las principales razones por las que la mayoría de las empresas, en lugar de atreverse a innovar, deciden ir a una gestión de riesgo, más conservadora, aparentemente más segura.** De hecho, en periodos de marcada crisis, nunca ha habido tantas nuevas contrataciones como en el área de la gestión de riesgo.

Pero limitar nuestra imaginación, nuestra innovación, creando barreras de protección, en lugar de abrir puertas y oportunidades te las cierra. Y lo más seguro es que te vas a perder las oportunidades que tus competidores sí se atreven a elegir.

La solución más "segura" y conservadora, hoy en día y en 2030 todavía más, no será la gestión del riesgo, sino **un inteligente equilibrio entre la gestión del ahora y el atrevimiento a la creación del futuro posible.**

¿Que gestión de riesgo pensáis que tenían en mente Zoom, Facebook, Uber, Airbnb o Tesla (la lista es mucho más larga)? **Estas empresas tienen en común la idea de haber sido creadas para servir, mejorar, ser útiles a grandes porciones de la humanidad y, sobre todo, la idea de existir para crear el futuro, no protegerse de él.**

Hoy, como en 2030, los que van a resultar ganadores serán los que serán capaces de moverse rápido, atreverse a prototipar, creando y desarrollando una cultura realmente innovadora. Los que, además, transmitan seguridad, confianza en un equipo que se puede atrever sin perder el rumbo.

Aquí es donde entra el cuarteto ideal, presente en algunas de las mejores organizaciones que lideran el mundo hoy, y que seguirán liderándolo en el futuro: **cultura - procesos - relaciones humanas - propósito.**

## LA CULTURA

Una cultura que atenta el atrevimiento si se puede crear. Un amigo que trabaja en Microsoft en Milán, al que visito cada 4 o 5 años, me contaba la transformación que ha sufrido Microsoft desde que Satya Nadella ha tomado el mando: desde una cultura de presión negativa a una cultura que te presiona a atreverte, que te pide que te equivoques y que estés contento con esos posibles errores porque significa que estás empujando los límites de lo que se puede atrever a obtener uno dentro de la compañía. Mi amigo está encantado y nunca ha estado tan motivado.

## PROCESOS

Excelentes procesos porque cuántas más opciones tengas a mano, cuánto más claro y adaptable tenga que ser el proceso, has de tener en cuenta que en el proceso de desarrollo de una idea, hay una ruta desde la ideación hacia la implementación. Y no sólo se trata de contar con salitas de innovación muy molonas con muchos post-its, sino de llegar a esa implementación haciendo un recorrido por la complejidad de los procesos.

## LOS SERES HUMANOS Y SUS RELACIONES

Las organizaciones están hechas por y gracias a personas, a seres humanos. No son robots ni bots, son seres humanos. Estos seres humanos responden a muchos impulsos y reaccionan de manera muy distinta cada uno. Incluso en determinados momentos la misma persona puede reaccionar al mismo impulso de manera distinta, y a veces irracional, o por al menos no de la manera que nos esperábamos.

Pero también las personas tienen un potencial infinito, casi siempre desperdiciado por un sistema de relaciones humanas que limita todo este potencial y a los que sólo se les pide que hagan lo que se ha decidido en el encuentro estratégico donde ni han estado presentes.

### **El ser humano y todo su potencial infinito y motivación se nutre de relaciones.**

Crear las mejores relaciones posibles, permitir plena confianza y colaboración sin límites es algo muy complejo, pero que desata la mejor innovación y éxito.

## PROPÓSITO

**¿Por qué existe esta empresa?** Tener una buena respuesta a esta pregunta que realmente alimente y te ofrezca un claro norte, dirección y motivación en el día a día de todas las personas involucradas en tu organización es fundamental para crear las mejores empresas.

Y cuando menciono a "todas las personas involucradas" hablo de tus clientes, de tus proveedores, de tus inversores, que seamos capaces de crear un propósito que dé envidia y genere ganas de colaboración hasta a tus competidores (tal y cómo ocurrió hace poco en el #BlackLivesMatter entre Adidas y Nike).

¡Ah! ¿Y qué hay de tu próximo helado (hoy o en 2030)? Yo te aconsejo elegir stracciatella y tiramisú y, sobre todo, muy buena compañía.

# Remote first. La nueva fuerza laboral no estará en la oficina

Por Lucía Velasco



Lucía Velasco.  
Experta en política digital e innovación pública.

Economista. Especializada en tecnología e innovación social. Miembro del grupo de expertos que analiza el impacto de la digitalización en el mercado laboral para la Comisión Europea. Su experiencia profesional incluye el diseño de políticas públicas en la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial, el gabinete del presidente del Gobierno o el Congreso de los Diputados. La otra mitad de su carrera la ha repartido entre el Tercer Sector y la consultoría estratégica. Participa habitualmente en grupos de trabajo relacionados con la digitalización de la OCDE, G-20 y la Comisión Europea.

Remote first. La nueva fuerza laboral no estará en la oficina.

Lucía Velasco

Publicación Lo Que Vendrá Después, by Innuba

La pandemia ha acelerado la digitalización de nuestras vidas a una velocidad impensable. Nos hemos vuelto *pandigitales*. Se ha modificado nuestra manera de relacionarnos para hacerlo a distancia, a través de prácticamente cualquier sistema disponible; hemos cambiado la forma de comprar, para hacerla mayoritariamente online; y también ha cambiado la manera en que trabajamos. Una parte importante de la población ha descubierto el trabajo desde casa. No lo llamaré teletrabajo aún, porque estar encerrada en casa con la familia al completo y tu oficina al otro lado de la pantalla permanentemente conectada, no es teletrabajar. Pero digamos que se ha realizado el mayor experimento a escala global que recordamos, cambiando de facto nuestra relación con el entorno profesional. **El virus ha derribado todas las barreras que habían impedido en el pasado el teletrabajo, arrancando un cambio clave para el futuro.** Uno sobre el lugar en el que se desarrolla nuestra actividad diaria. Al menos para una parte importante de la población.

Si pensamos en la administración pública como ejemplo de institución ajena a las tendencias, cuyo sistema de relaciones laborales se guía por leyes de cuando no existían las herramientas que usamos ahora –y posiblemente el último bastión que cambia cuando se producen modificaciones estructurales–, apreciaremos la profundidad del impacto que tiene el habernos incorporado al teletrabajo. Antes del coronavirus apenas un 5% del funcionariado trabajaba desde su casa. Durante el confinamiento más del 60% lo hizo. Esto ha llevado a una reforma regulatoria a finales de 2020 que permite a casi 3 millones de personas optar a teletrabajar de manera voluntaria e irreversible.

Las empresas, por su lado, han descubierto que **esa flexibilidad no sólo les conduce a ahorrar costes en espacios de oficinas, sino también mejorar el clima laboral o incluso acceder a talento al que no podían anteriormente por cuestiones exclusivamente geográficas.** Microsoft ya permite un 50% del tiempo en remoto. Stripe está pagando un bonus de 20.000 dólares para que sus empleados se vayan a vivir fuera de las carísimas ciudades.

A lo anteriormente mencionado, se pueden seguir sumando externalidades positivas en aspectos medioambientales, como **la reducción de la contaminación, el aumento del tiempo dedicado a la vida personal o la cohesión territorial mediante la fijación de población al territorio en zonas despobladas.** No hay prácticamente riesgos. Según McKinsey, más del 20% de la fuerza laboral podría trabajar a distancia entre tres y cinco días a la semana, con igual o mayor productividad. Si el teletrabajo se impusiera a ese nivel, el número de personas trabajando desde su casa se multiplicaría por tres o cuatro en comparación con la época anterior a la pandemia y esto **tendría un profundo impacto sobre la manera en que vivimos, dónde vivimos, las economías urbanas, el transporte y la forma en que consumimos, entre otras cosas.**

Remote first. La nueva fuerza laboral no estará en la oficina.

Lucía Velasco

Como es lógico, esta tendencia deberá regularse de forma inteligente para evitar abusos. **La tan temida hiperconectividad, la falta de descanso digital o la hipervigilancia a través de las herramientas tecnológicas por parte de los empleadores son asuntos que se han de atajar bien pronto.** También habrá que seguir muy de cerca las implicaciones emocionales y sociales que estos cambios pueden acarrear. Pero al margen de la regulación, las organizaciones deberán embarcarse en un cambio cultural para diseñar nuevas fuerzas laborales híbridas en las que convivan personas en físico y en remoto. Habrá compañeros de trabajo que nunca lleguen a verse en el mundo real. Y eso será parte del abanico de opciones que tengamos en el trabajo. Se sabe que el potencial para el teletrabajo se concentra en trabajadores cualificados con determinadas características, mayoritariamente entre los hombres. Y que la mujer corre el riesgo de volver a perder el tren y no verse beneficiada de este avance social. Por tanto, **deberemos estar vigilantes para que el modelo que diseñemos no acentúe la desigualdad: ni de género ni social.**

En el futuro próximo, no viviremos donde esté el trabajo sino que lo haremos donde queramos y trabajaremos en lo que nos guste. A la vez. Sin tener que renunciar a nada. ¿Os imagináis? **Es una oportunidad incuestionable para mejorar nuestra calidad de vida y replantear el significado del trabajo en nuestra estructura vital.**

# Cambiamos de agenda

Por Rafael Vilasanjuan



Rafael Vilasanjuan.  
Experto en salud global e inmigración.

Rafael Vilasanjuan es director de análisis y desarrollo global de ISGlobal desde 2011. Trabajó durante 12 años en Médicos sin Fronteras (MSF) en varios cargos hasta ser nombrado Secretario General del Movimiento Internacional de 2000 a 2005, trabajando durante este periodo en las principales zonas de conflicto, como Afganistán, Chechenia, Somalia, Sudán, África Occidental, la República Democrática del Congo y Colombia. Rafael es miembro alternativo del Comité de Dirección de GAVI (Global Alliance of Vaccines Immunization), representando a las organizaciones de sociedad civil y presidente de la Fundación Exit. Es periodista de formación y colabora con diferentes medios de comunicación españoles.

¿Podemos mantener la misma agenda, como si nada hubiera pasado? Desde que el coronavirus entró en nuestras vidas, muchas certidumbres se han desmoronado. El concepto de seguridad común ha mutado como un virus, y ahora la nuestra depende al menos en la misma medida de la respuesta a los problemas de salud, que de ejércitos capaces de defender un territorio. La nómina de amenazas globales ha cambiado sin estar preparados para hacerle frente ¿Nada cambia? El error sería pensar que es sólo una causa transitoria, que todo pasará y volverá a su cauce normal. La evidencia es que nadie contaba con esta emergencia. Pero el legado del virus, cuando intuyamos ya una salida, apunta así al final de un mundo antiguo y a la necesidad de cambiar la agenda. Algo que nos afecta a todos.

Las crisis, por lentas que se presenten, por lejanas que parezcan, acaban teniendo manifestaciones abruptas que nadie intuye y para las que normalmente estamos mal preparados. La irrupción del COVID 19 es un anuncio, pero por mencionar sólo otro de los grandes retos globales que avisan sin que tomemos las medidas necesarias, el cambio climático, una gran amenaza anunciada, no tardará en tener consecuencias, si es que esta pandemia, como ya apuntan muchos

científicos no tiene también alguna relación. **¿Estamos preparados? Lo que sí estamos es a tiempo.** Pero para ello debemos al menos entender y avanzar en dar respuesta a los grandes vacíos que nos han traído hasta aquí y aprender de ellos: la crisis de la salud es sólo una parte de otros retos globales que tenemos a la vuelta de la esquina. **Una agenda para construir la realidad requiere empezar por dejar atrás una percepción errónea de las amenazas reales.**

Tras la crisis, la sociedad que salga será más consciente de afrontar cambios en profundidad en nuestra manera de gestionar los recursos globales, en el consumo, en la huella climática, en el medio ambiente, en los movimientos de población y en la definición de bienes públicos globales, como la sanidad, las vacunas o el oxígeno que respiramos. ¿Alguien quiere dejar un mundo peor que el que tenemos? ¿Alguien puede creer que necesitamos cambios y que no pueden ser sólo estéticos? Como apuntaba J.F.K, **no nos preguntemos qué pueden hacer nuestros gobiernos por nosotros. Empecemos por plantearnos que es lo que podemos hacer nosotros.**

Estamos muy lejos de vislumbrar la posibilidad de un gobierno global que se encargue de todo, pero necesitamos avanzar. Porque emerge una nueva lista de amenazas no menores, para las que, o no se está trabajando, o se hace de forma tan retraída que cuando lleguen sus peores efectos nos sorprenderán de nuevo de manera abrupta. Como el COVID19, entre los grandes retos globales que avisan sin que tomemos las medidas necesarias, **el cambio climático, es otra gran amenaza anunciada, que no tardará en tener manifestaciones abruptas y consecuencias graves sobre la salud de las personas.** Según el informe de 2018 del Panel Intergubernamental del Cambio Climático, sobre el aumento de temperatura del planeta, el tiempo corre de forma exponencial y, lo que

hasta hace poco parecía una necesidad a medio plazo, se ha convertido ya en urgencia. Hay que frenar el calentamiento y dejarlo como máximo a 1'5 grados por encima de los niveles pre-industriales -actualmente ya hemos rebasado un grado de media-. No sobrepasar esa frontera requiere, según este consorcio de científicos, una transición rápida y de largo alcance que abarque aspectos como el uso de la tierra, la energía, la producción industrial, el transporte, los edificios y las ciudades. En definitiva, más que un cambio de comportamientos, una revolución que afecta prácticamente a todo lo que nos rodea y que requiere de grandes compromisos internacionales. La ventaja es que en la era digital el conocimiento no sólo avanza rápido, también que se puede compartir a la velocidad de la luz en beneficio de todos.

Desconocemos qué otras epidemias pueden surgir en el futuro. La evidencia de la relación con la degradación medioambiental es cada vez mayor. La salud planetaria es, en este sentido, una nueva estrategia para expandir el

estudio de las causas y encontrar nuevos mecanismos de control vinculados a las principales enfermedades que afectan a la población humana, mas allá de la medicina y con un cambio de escala. ¿Hasta qué punto podremos mantenernos sanos en un planeta enfermo? **Bienestar de las personas, salud del planeta y movimientos de población, tres grandes retos para los que hace falta un cambio de miras.** Todos ellos se encuentran lejos de la capacidad de los estados, por si solos, para dar respuestas; pero están cerca, en cambio, de nuestra capacidad para asumirlos y abordarlos en una agenda nueva, para dejar atrás un mundo antiguo ¿Vamos?

# La democracia digital necesita una ciudadanía "enlightened"

Por Elena Herrero-Beaumont



Elena Herrero-Beaumont.  
Experta en asuntos públicos, ética y transparencia.

Elena Herrero-Beaumont es abogada y periodista. Es la directora de Ethosfera, un *think tank* vinculado a la FUAM y al Círculo de Bellas Artes. Es consejera de varias empresas y fundaciones. Fue becaria Fulbright en EE.UU. e investigadora en la Kellogg School of Management y el *think tank* del Nobel de Economía Joseph Stiglitz, The Initiative for Policy Dialogue. Profesora Asociada del IE. Elena es licenciada y doctoranda en Derecho por la Universidad Complutense, Máster en Mercados Financieros por el IEB y Máster en Periodismo por la Universidad de Columbia, en Nueva York. Ha sido clasificada número 9 de los 100 Líderes Económicos menores de 42 por el Instituto Choiseul, 2019.

La tecnología ha cambiado de manera radical cómo vivimos e interactuamos con los otros, y, muy especialmente, ha transformado la principal precondition de la democracia: la información y la habilidad de los ciudadanos para tomar decisiones. Ya está suficientemente demostrado que Internet presenta una serie de riesgos a nuestro proyecto democrático, basado en el ethos humanista liberal. Riesgos que la pandemia ha, sin duda, agudizado. Pero existen soluciones para afrontarlos.

Internet es un gran supermercado gestionado por cinco gigantes tecnológicos (Google, Amazon, Facebook, Apple y Twitter), que se han convertido en los nuevos intermediarios del proceso de comunicación pública, desplazando a las compañías de medios tradicionales. Uno de los grandes riesgos que acecha a nuestra vida democrática es **la constante vigilancia de nuestra actividad online, que estos gigantes han logrado convertir en datos que pueden ser manipulados a través de algoritmos para ofrecernos contenido personalizado que nos llama la atención.**

Nuestra atención se ha convertido en el gran commodity de estos intermediarios. Otro de los riesgos para nuestra vida democrática es la concentración de poder de estos gigantes tecnológicos, que han fijado las nuevas reglas del juego. El éxito para captar nuestra atención en el nuevo espacio público reglado por las plataformas es apelar a nuestra ideología política, y una variante más emotiva aún: nuestra identidad.

Este contenido digital, basado en opiniones y creencias radicales, e incluso en desinformación, nos engancha a través de nuestra emoción (y de nuestro narcisismo), alimentando así miles de comunidades online (las famosas echo chambers) que construyen su propia realidad identitaria. Estamos atrapados en un proceso emocional destructivo que altera nuestra capacidad de pensar con claridad y con atención plena. El resultado es la polarización de tribus que describen con especial brillo autores como Ezra Klein y Jonathan Haidt. **Sin un terreno común de historias comunes basadas en la realidad objetiva, somos presas fáciles de anunciantes y populistas. Bienvenidos al ethos de la posverdad.**

Para preservar nuestra libertad y dignidad como ciudadanos, que sólo es posible en una democracia basada en el ethos humanista liberal, tenemos que ser ciudadanos atentos, vigilantes y críticos con los riesgos derivados de este nuevo proceso de comunicación pública digital.

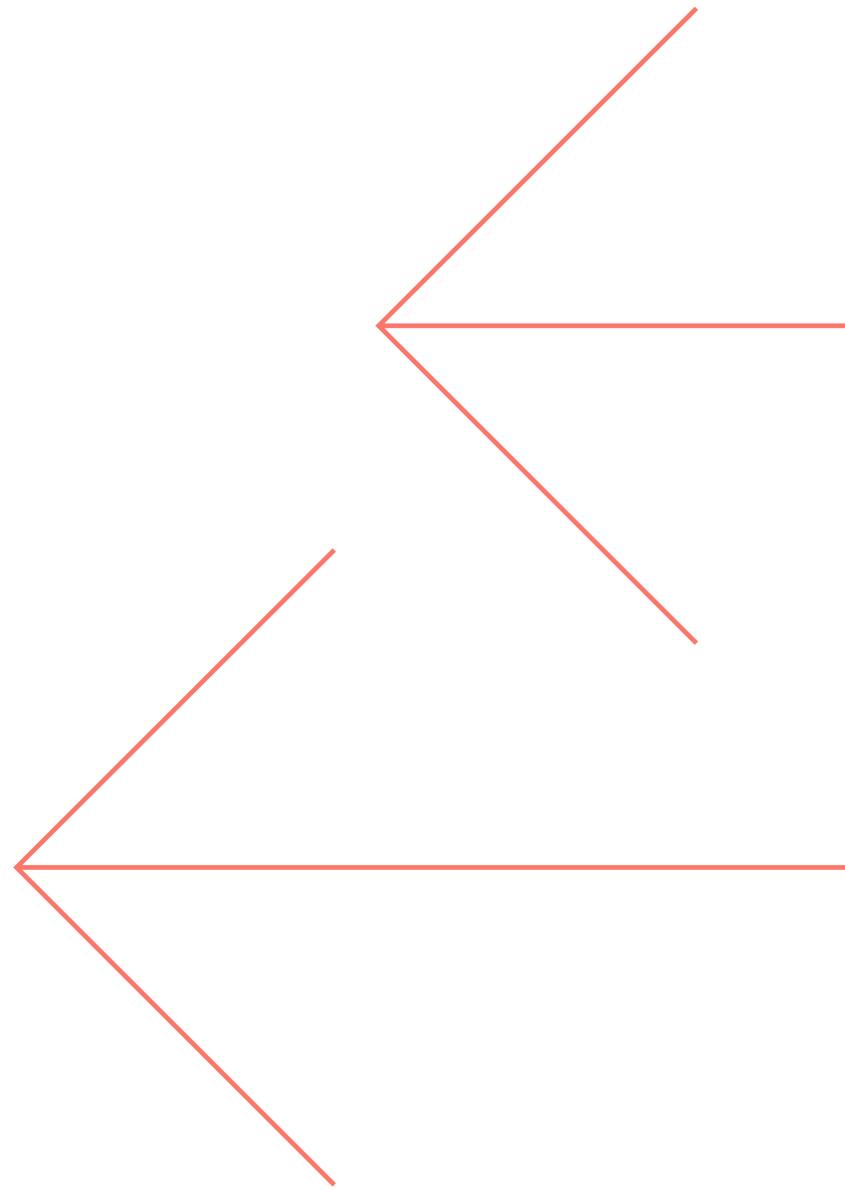
Desde los inicios de la democracia ha existido un debate sobre hasta qué punto la ciudadanía está preparada para entender el mundo que la rodea y poder tomar decisiones políticas virtuosas. A un lado se colocan los elitistas como Walter Lippmann y al otro, los demócratas como Dewey. Nosotros nos decantamos por la idea de Dewey: **si logramos comunicar a la ciudadanía la información de manera pedagógica, intuitiva e, incluso, artística, lograremos una correcta participación.** Así lo asegura también la filósofa Martha Nussbaum y el constitucionalista Lawrence Lessig. Y existe evidencia reciente que así lo avala: la democracia deliberativa funciona si se estructura adecuadamente.

Para ello **el papel de la prensa se convierte en esencial. Su reto es encontrar la manera de comunicar a la ciudadanía historias sobre nuestra realidad común de una manera accesible, intuitiva y bella.** Las empresas de medios, con ayuda del Estado, tendrán que invertir en políticas de transparencia y gobernanza que permitan un acceso del público a su actividad y su progresiva confianza. La buena noticia es que muchos expertos están confirmando el aumento de lectores ciudadanos en aquellas marcas periodísticas que han apostado por la ética y la transparencia corporativa y periodística.

**Otra clave para una democracia deliberativa es nuestro derecho de atención, que ha de ser protegido como derecho fundamental, tanto como se ha protegido históricamente el derecho a la información y a la expresión.**

La atención es la base de nuestros procesos cognitivos y emocionales, e incluso es la base de nuestro bienestar. Una falta de atención nos convierte en seres emocionales, destructivos y víctimas del estrés, la ansiedad y la depresión. Ya lo dijo William James, el padre de la psicología en Estados Unidos: "los genios tienen un poder de atención superior al de sus pares." Lamentablemente, estamos comenzando a ver las señales del impacto de la falta de atención en nuestro desarrollo. Según el neurocientífico francés, Michel Desmurget, los nativos digitales son la primera generación con un coeficiente intelectual más bajo que el de sus padres.

En resumen, **reconstruir el ethos humanista liberal en una democracia digital requiere espacios de deliberación, facilitados sobre todo a través de compañías de medios éticas que sepan comunicar nuestra realidad común de una manera atractiva y transparente, y de unos ciudadanos "enlightened", merecedores de unos derechos de atención e información veraz.** Sostener nuestro proyecto democrático es una obligación moral de las generaciones presentes y futuras.



# Crisis, propósito corporativo y marketing

Por José Luis Arbeo



José Luis Arbeo.  
Experto en Marketing y Transformación de negocio.

José Luis Arbeo es Experto en Marketing y Transformación de negocio. Tiene más de 30 años de experiencia directiva en sectores tan competitivos como Distribución, Belleza, Telecomunicaciones, Medios y Banca.

Le apasiona impulsar marcas que crean y transforman categorías a través de claves culturales, tecnológicas y de experiencia de cliente.

En su última etapa, como Director de Marketing Operativo, Marca y Contenidos de BBVA, lideró "Aprendemos juntos", proyecto en el territorio de la educación distinguido con el Gran Premio Eficacia y el Reconocimiento de la ONU por su aportación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Además de su impacto directo sobre la salud y la vida de muchos ciudadanos, la crisis sanitaria que atravesamos está generando caídas históricas de la actividad económica que se traducen en recortes de producción, inversión y empleo. Y los augurios son aún peores. Un estudio reciente<sup>1</sup> revela que entre los ciudadanos crece la angustia ligada a esa situación de incertidumbre y el temor a una recuperación en "K" que deje atrás a muchas personas.

Por otro lado, la pandemia ha acelerado significativamente varias tendencias sociales. Según un informe de Collabora Brands<sup>2</sup>:

- **La prioridad es lo colectivo.** El 60% de la población da más importancia ahora a los problemas sociales y medioambientales.
- **Foco en lo local.** El 70% prefiere adquirir productos locales, y para ello está dispuesto a reducir su compra online a las grandes compañías globales.
- **Escrutinio hacia los negocios.** El 90% espera conciencia social y medioambiental y compromiso de las empresas, y el 70% tiene en cuenta esos factores al elegir marca.

Soy un firme defensor de que las compañías y las marcas deben ser agentes sociales comprometidos, por varios motivos:

- **Porque tienen capacidades únicas.** Todas las empresas, grandes y pequeñas, tienen redes de proveedores, estructuras de diseño, producción y distribución, están acostumbradas a escuchar a los consumidores y a entender los cambios culturales, saben comunicar...
- **Porque representan valores.** Hemos crecido viéndolas y usándolas en nuestras casas, en nuestras familias. Muchas de ellas significan cosas importantes como confianza, seguridad, innovación, calidad, credibilidad... Les tenemos respeto y cariño. No muchos agentes sociales tienen esas credenciales.
- **Porque han demostrado su compromiso con la gente trascendiendo sus negocios.** Sin ir más lejos, durante la pandemia, muchas compañías han puesto sus recursos y sus capacidades al servicio de las necesidades urgentes de la población: han donado producto, han reconvertido líneas de producción, han usado sus sistemas logísticos para conseguir material sanitario, han creado proyectos colaborativos para ayudar a los más desfavorecidos...

Por otra parte, cada vez hay más señales de que ese compromiso social no está reñido con tener negocios sólidos y rentables:

- **Grandes Fondos de inversión como Sequoia o Black Rock llevan años avisando de que no van a apoyar a empresas que no tengan definido su Propósito o no se guíen por él. Consideran que **carecer de una visión medioambiental y social a medio plazo destruye riqueza.****
- **Las marcas con Propósito claro y consistente mejoran sus niveles de relevancia, consideración y preferencia,** y esas métricas correlacionan positivamente con su cuota de mercado, según los análisis de Kantar.
- **Las empresas dirigidas con Criterios ESG** (medioambientales, sociales y que incorporan esos factores en su gobierno, por sus siglas en inglés) **están demostrando mejor comportamiento bursátil, según informes recientes de Bloomberg.**

**En ese contexto, los profesionales del Marketing tenemos una oportunidad única para contribuir a la recuperación:**

- **Liderando la transformación ética de las organizaciones.** Superar la crisis económica depende, en primer lugar, de generar Confianza. Y para eso es crítico trabajar desde los principios. Debemos asumir la responsabilidad de impulsar que las compañías operen desde un Propósito que responda a una reflexión profunda y sincera: ¿por qué existimos?, ¿qué aportamos a la calidad de la vida de la gente? Eso las convertirá en empresas y marcas ciudadanas, las diferenciará y las hará más relevantes: al guiarse por esa hoja de ruta en toda su actividad, “contaminarán” positivamente a todos sus stakeholders.

- **Tangibilizando el compromiso social de nuestras compañías:**

- ✓ **Generando productos y servicios que den respuesta a necesidades y tensiones de los consumidores y activen el Propósito de la empresa.** Modelos como la suscripción, la compartición de activos, las plataformas colaborativas, la autoperpersonalización, pasar de retener clientes a tener usuarios... son enormes oportunidades.

- ✓ **Identificando territorios ajenos al negocio pero importantes para los ciudadanos y actuando en ellos.** Ya hay numerosos ejemplos de que crear y ofrecer proyectos y contenidos no comerciales en torno a entretenimiento, educación, tecnología, salud, emprendimiento... aporta valor a la gente a la vez que construye preferencia de marca.

- ✓ **Impulsando la evolución de las herramientas de atención y venta.** La venta digital gana peso a marchas forzadas en muchas categorías, pero bastantes negocios aún dependen enormemente de su distribución presencial. La pandemia ha demostrado que es urgente crear sistemas mixtos offline-online para tutelar en remoto la configuración de servicios y ofertas, la entrega y prueba de productos, el seguimiento post-venta...

Este es un momento difícil para ciudadanos y negocios. Por eso es el mejor para reinventar el sistema de relaciones entre las personas y las empresas. Los profesionales de Marketing tenemos mucho que aportar, las herramientas y la ilusión. ¡Manos a la obra!

1 El nuevo consumidor (The Cocktail Analysis + Google, noviembre 2020).

2 Escenarios postpandemia (Collabora Brands, octubre 2020).

# Bienvenid@ a nuestra comunidad de futuros y gracias, nos hemos encontrado

Por Innuba



María García.  
Chief Executive Officer, Innuba.



David Alayón.  
Chief Innovation Officer, Innuba.



José Carnero.  
Chief Creative Officer, Innuba.

Bienvenid@ a nuestra comunidad de futuros y gracias, nos hemos encontrado

Por Innuba

Después de habernos acompañado a este mañana en el que, desde Innuba, trabajamos todos los días por construir solo nos queda decirte: **“Bienvenid@ a nuestra comunidad de futuros. Nos hemos encontrado”**. Y no queremos despedirnos aún sin agradecer muy profundamente el entusiasmo, confianza y compromiso de este Hub de expertos y expertas que nos están acompañando a construir un “Lo que vendrá después” más responsable y consciente que nunca. Esperamos que, más allá de invitarte a la reflexión, sobre todo hayamos conseguido cumplir un objetivo compartido: **empujarte e inspirarte a diseñar soluciones tangibles para las necesidades sociales y medioambientales urgentes que, hoy más que nunca, la sociedad va a necesitar**.

Este grupo de profesionales con una larga experiencia en el mundo corporativo y social nos reunimos a finales del año pasado sin darnos cuenta, de forma casi natural, porque nos reconocimos enseguida en una inquietud en la que llevamos tiempo trabajando al lado de muchas compañías: **cambiar el paradigma de mirarnos como organizaciones EGO a organizaciones ECO, donde la forma de trabajar colaborativamente y en alianzas sea el futuro para lograr entre todos lo que denominamos como ENRICRECIMIENTO COLECTIVO**. Y si nuestro propósito en Innuba es “dar vida a futuros conscientes que

transformen al mundo y a las personas”, nos gusta proyectar futuros y traerlos al presente para así imaginar que desde HOY podemos construir entre todos un nuevo modelo empresarial “consciente”. Un modelo de nueva economía donde el retorno económico no esté reñido con el impacto social y cuyos empleados pasen de ser embajadores o meros aliados a actores clave del cambio, a líderes con un impacto positivo que sea referencia y contagien al sistema.

El lenguaje es una herramienta de cambio indiscutible, transforma realidades y reta creencias limitantes. Por eso, no nos parece casualidad que las palabras que dan hilo a estos artículos, las más repetidas y señaladas como urgentes, hayan sido:

**Respons-habilidad**  
**Interdependencia**  
**Transformación**  
**Futuros humanos**  
**Consciencia**  
**Transparencia**  
**Vulnerabilidad**

Un listado poderoso que describe a la perfección **las características del nuevo liderazgo** con impacto que desde Innuba, y particularmente desde esta iniciativa colectiva de expertos y expertas, queremos activar.

HOY nos encontramos con **un extraordinario momento para repensar nuestras marcas, nuestras compañías y particularmente nuestro rol en este nuevo contexto**. El éxito de una compañía ya no se medirá exclusivamente por su dimensión “hoy”, sino por la capacidad y elasticidad que tiene para crecer mañana generando impacto positivo global.

Bienvenid@ a nuestra comunidad de futuros  
y gracias, nos hemos encontrado

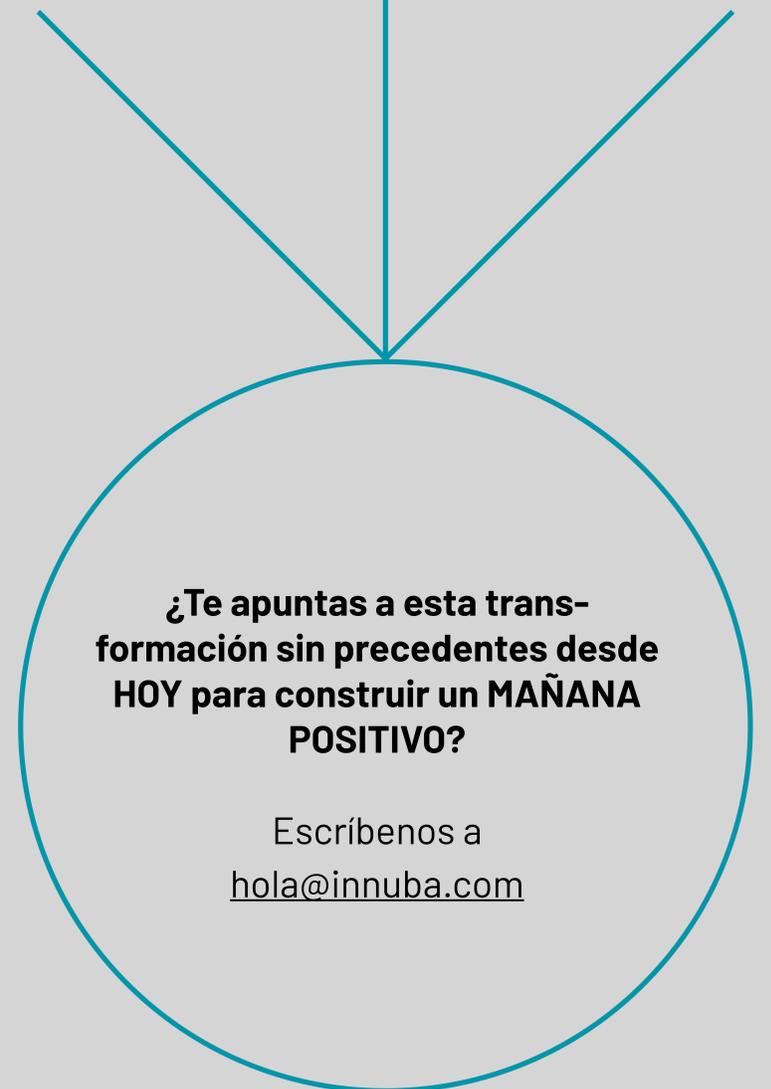
Por Innuba

Publicación Lo Que Vendrá Después, by Innuba

Aquellas organizaciones, y, sobre todo, aquellas personas que habitan en ellas, que se animen a brindar sus activos y recursos al servicio del planeta y las personas no solo ocuparán un lugar de reconocimiento social, sino que podrán contribuir de forma muy relevante a dejar un legado trascendente en nuestro mundo, para los nuevos futuros que estamos ya construyendo y las nuevas generaciones que los van a disfrutar.

HOY ya estamos delante de una nueva era, un reto histórico y un escenario único para asumir nuestra Respons-habilidad para seguir construyendo juntos un propósito ilusionante que empape todo nuestro trabajo y nos rete cada día a un aprendizaje constante y abierto. En esta ocasión nos hemos reunido trece profesionales conscientes para darle forma a esta publicación, pero queremos ser miles.

Firmado  
María García / David Alayón / José Carnero





# LO QUE VENDRÁ DESPUÉS

Powered by Innuba™