

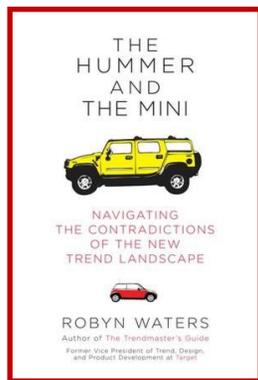
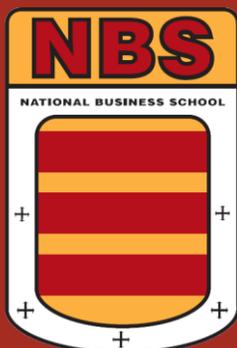
En décadas anteriores, una tendencia se definía como aquello que todos querían al mismo tiempo, cuando las revistas de moda y negocios decidían lo que se llevaba y lo que no. En consecuencia, era relativamente fácil para las empresas prever cuál sería la siguiente en triunfar y prepararse para seguirla. Sin embargo, hoy en día las tendencias se han multiplicado hasta tal punto que es imposible sacar ventaja de ellas sin saber cuáles son las más significativas para el cliente.

El conjunto de las tendencias imperantes en el mercado de consumidores actual y las razones de su aparición tienen mucho que ver con las paradojas, principios a primera vista contradictorios o absurdos pero que, no obstante, encierran una gran verdad. Dichas paradojas constituyen unas poderosas herramientas para descubrir la compleja realidad del consumidor y los aspectos contradictorios del mercado. Según Robyn Waters, ya no es posible ofrecer una única respuesta válida para todas las tendencias cuando se diseña un producto o una categoría de ellos, se redacta un mensaje publicitario o se vende en una tienda. Un negocio puede prosperar tanto si vende automóviles de gama alta (el Hummer) como coches de gama inferior (el Mini), e igualmente si convierte un producto antiguo (Vespa) en uno nuevo y atractivo. Cada tendencia puede tener su contratendencia.

Bibliografía **Robyn Waters**

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.
National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



El Hummer y el Mini

Una guía para entender las tendencias y contratendencias imperantes y posicionar una marca con éxito

Robyn Waters

INTRODUCCIÓN

La autora nos muestra, a través de entretenidos relatos, el modo de funcionamiento de tendencias y contratendencias, enseña cómo vivir con ellas y aprovecharlas en nuestro beneficio. Muchas de las empresas que los protagonizan (Starbucks, Mini, Costco, M & M, etc.) han tenido la suficiente determinación como para adaptarse a ese nuevo consumidor contradictorio y rediseñar su oferta hasta cubrir ambos extremos de la gama de tendencias.

Tendencias y contratendencias

A finales de los años 90, llegó a hacerse ley la corriente de "estar a la moda" y apareció el nuevo negocio del "cazatendencias". Las personas que se dedicaban a él se mantenían al acecho de las nuevas tendencias, las empresas pagaban mucho dinero por oír sus opiniones y los estrategas de marketing elaboraban complejas campañas publicitarias a partir de sus pronósticos. "Cazar tendencias" pronto se convirtió en la receta mágica para elevar las ventas de cualquier negocio.

Sin embargo, cuando se pensaba que el comportamiento del consumidor ya era definitivamente predecible, éste empezó a comportarse cada vez más en función de sus deseos abstractos y no de sus necesidades concretas, como resultado de una oferta de productos y servicios sin precedentes. En esta situación, los "cazatendencias" ya no podían predecir qué modas se impondrían porque surgían muchas diferentes que, además, eran contradictorias entre sí. Cada tendencia tenía su contratendencia y las dos eran igualmente válidas. La tendencia en sí misma ya no era tan determinante si no se comprendía su conexión con los deseos conflictivos, paradójicos y a menudo imprevisibles de los consumidores.

Los deseos contradictorios del consumidor eran perceptibles por todas partes: las ventas de los videojuegos aumentaban sin cesar al tiempo que lo hacían las de los antiguos juegos de mesa. La Play Station de Sony se hizo tan popular entre los consumidores como el tablero del Cranium. En las cocinas modernas los microondas coexistían con los fogones de estilo retro de Viking. Los restaurantes de comida rápida proliferaban mientras que el movimiento de la comida sana y tranquila empezaba a extenderse. Los deportes extremos (alpinismo, surf, snowboarding y similares) se pusieron de moda a la vez que pasatiempos sencillos como la contemplación de pájaros o los álbumes de recortes.

Era evidente que los "cazatendencias" tenían que buscar los polos opuestos de una gama de tendencias para descubrir las paradojas que allí latían. El éxito estaba reservado para aquellas empresas que supieran cómo asumir esta complejidad armonizando la contradicción.

Los consumidores actuales tienen acceso a un número de opciones sin precedentes y decantarse por unas u otras puede resultarles complicado y abrumador. Esto es especialmente visible en el caso de Starbucks.

La multinacional se enorgullece de ofrecer a sus clientes una variedad sin fin de elecciones personalizables. Así, en sus establecimientos se dispone de 11 tipos de almíbar, 6 tipos de leche, múltiples tamaños de envase, extra de café, café con espuma o sin ella, extra caliente, para llevar, para tomar en el local, etc.; según algunos cálculos, parece que existen unas 19.000 maneras distintas de pedir un café en Starbucks. Para ayudar a sus clientes a tomar una decisión, la compañía incluso editó un folleto de 18 páginas que explica las diferentes opciones y combinaciones de sus productos. Tanta diversidad conquista al consumidor porque le ofrece nuevas ideas, posibilidades y oportunidades de expresar su personalidad, a la vez que le puede asustar al no sentirse capaz de dar con la elección adecuada. Proporcionar una multitud considerable de opciones es apropiado en determinados casos, mientras que en otros puede bastar con unas pocas. El desafío para cualquier empresa reside en encontrar una manera eficaz de luchar con sus propias paradojas intentando descubrir lo que más interesa a sus clientes.

Según han demostrado los psicólogos, el ser humano está condicionado por dos deseos primarios: el deseo de pertenencia (a la familia, tribu, organización, culto, banda, etc.) y el deseo de destacarse, de ser percibido como persona única. Ambos deseos explican el actual predominio de las macrotendencias en el mercado, que a primera vista parecen contradictorias pero que en el fondo se complementan. Los empresarios que quieren prosperar necesitarán hallar soluciones concretas con las que obtener ventajas de este carácter incongruente de los deseos del consumidor y ofrecer una nueva imagen de sus productos y servicios.

Lo viejo es nuevo

Muchas de las ideas que hoy dominan el mercado de productos y servicios son, sobre todo, viejas ideas reinterpretadas. La apropiación del capital intelectual es la regla de nuestros tiempos y las pruebas de su cumplimiento se pueden encontrar por doquier. Frente a la globalización y el

malestar que esta provoca, los individuos cada vez encuentran más consuelo en lo conocido. En el ámbito de los productos y servicios este fenómeno se traduce en la fabricación de réplicas de éxitos pasados, si bien éstos por sí solos no tienen la capacidad de garantizarlo nuevamente, sino que deben atraer emocionalmente al cliente y responder a sus nuevas necesidades.

En este contexto, la actuación de las empresas hoy en día va mucho más allá de la mera búsqueda y resurrección de "lo viejo". La tendencia actual en muchos sectores es la de rescatar del pasado una idea, marca o producto para adaptarla a las necesidades del consumidor moderno. Así está sucediendo en varios sectores.

El transporte: Mini Cooper. Se trata de un verdadero producto estrella tanto en las carreteras como en las películas (es famosa su aparición en el largometraje *The Italian Job*). En el año 2004 se vendieron, tan sólo en Estados Unidos, más de 40.000 unidades, lo cual representa un incremento del 20% respecto a los años anteriores. El caso del Mini no es único, sino sólo el más representativo de una tendencia en la industria automovilística que empezó con el "escarabajo" de Volkswagen y ganó fuerza con el PT Cruiser de Chrysler. Estos modelos no son una mera copia de sus antiguos originales, sino que están adaptados al estilo de vida moderno. Además de las innovaciones tecnológicas, los coches poseen características pensadas para sorprender y agradar al consumidor a la vez que le permiten expresar su personalidad. Así, Volkswagen coloca un florero en el salpicadero de su "escarabajo", mientras que PT Cruiser ofrece un interior espacioso y una gama de colores muy variada.

Vespa. Originariamente pensada para ofrecer un medio de transporte económico a los italianos de la posguerra, la Vespa era una solución práctica y atractiva fabricada por la compañía Piaggio. La motocicleta alcanzó la cima de su popularidad con la película *Vacaciones en Roma*, protagonizada por Gregory Peck y Audrey Hepburn. Sus líneas puras y sus

atractivos colores pastel hicieron que su popularidad se mantuviera durante mucho tiempo. Además, la Vespa resultaba más cómoda de conducir que una moto convencional. Hace cuatro años, la Vespa protagonizó un regreso triunfal en el mercado estadounidense, donde había sido prohibida en los años 80 por no cumplir los estándares de emisión de gases. La nueva Vespa, con un motor mejorado, se vende en boutiques especializadas y no en concesionarios. Su popularidad se extiende y consolida progresivamente gracias a los personajes conocidos que presumen de tener una, como Robert De Niro o Gwyneth Paltrow.

La moda: Ralph Lauren. Pocos son los diseñadores que han sabido aprovechar tanto "lo viejo convertido en nuevo" como Ralph Lauren. La compañía es experta en el marketing de recuerdos. Sus múltiples marcas son capaces de transportarnos a los tiempos en que vestir bien y con clase sí era importante. En el verano de 2005 Ralph Lauren Blue Label presentó su nueva camisa Oxford en las revistas de moda Elle y Vogue. Los anuncios mostraban a una atractiva joven de aspecto aristocrático y atlético con una camisa Oxford de color verde hierba atada al estilo pirata alrededor de la cintura, mientras que el resto de su vestimenta se componía tan solo de un bikini. Una camisa Oxford es una prenda con una larguísima presencia en el mercado, pero Ralph Lauren consiguió hacer que pareciera nueva gracias al carácter de su diseño y marketing.

El arte de escribir. A pesar de tantas predicciones que auguraban la llegada de la sociedad sin papel como consecuencia del dominio del e-mail e Internet, todavía estamos lejos de ello. La presencia abrumadora del correo electrónico hace que el acto de tomarse el tiempo de escribir a mano una nota sea muy valorado y considerado como un elemento diferenciador. El supuesto reemplazo definitivo del papel y el bolígrafo que supondría el correo electrónico sólo sirvió para reforzar el gusto y la necesidad del consumidor por la experiencia táctil de la escritura. Esta paradoja se ve reflejada en el hecho de que, en la "era de Internet",

las empresas que se dedican a la producción y venta de papel de cartas de lujo alcanzan sus máximos beneficios. La compañía Mont Blanc, por ejemplo, es una de las beneficiadas por esta dinámica de tendencias y contratendencias. Algunos de sus más recientes anuncios tienen como lema "Nuevo desde 1927", que es la expresión de la paradoja antes mencionada.

La personalización masiva

El crecimiento imparable del mercado global y la extensión de la clase media han ejercido un impacto decisivo en la producción masiva. Las marcas globales han tenido que trabajar muy duro para desarrollar sus identidades corporativas y productos, que habían acabado por resultar muy similares entre sí en todo el mundo. Esta proliferación de productos genéricos, que no tuvo en cuenta las necesidades individuales del consumidor, ha provocado en este el rechazo a comprarlos por no querer caer en un determinado estereotipo. El consumidor de hoy tiene cada vez más confianza en sí mismo y desea tener su propio estilo, que sea un reflejo de su personalidad; la publicidad ya no puede imponerle cómo debe ser o cómo debe vestirse.

La producción masiva fue una novedad hace cien años, pero en la actualidad es poco más que una receta para el fracaso. Hoy en día no es la producción, sino la personalización masiva, lo que puede asegurar el futuro de muchos productos de consumo generalizado. El éxito comercial depende en la actualidad de la capacidad de un producto para hacer sentir al consumidor que es único. El desafío de esta paradoja consiste en cómo fabricar un producto a escala masiva que, al mismo tiempo, sea personalizado. Algunas compañías han sabido hacerlo y los resultados fueron más que excelentes.

iPod de Apple. Para sus poseedores, el iPod marca un estatus, es la prueba de que están a la última moda en electrónica y a menudo se convierte en una obsesión. Los "podaddicts" (adictos al iPod) se comportan como servidores de un culto, aunque se trate de un culto individualista,

lo cual es otra paradoja muy conseguida de Apple. La oportunidad que ofrece el producto -y su complemento en Internet, iTunes- de adquirir canciones según los gustos personales, descargarlas a cualquier hora, la posibilidad de mezclar la música de todas las maneras posibles, lo hacen irresistible. En su desarrollo del iPod, Apple apostó por un diseño impactante, según la psicología moderna del consumidor, y unas campañas publicitarias brillantes para llegar hasta sus clientes. Sus famosos anuncios presentaban siluetas de personas de todas las edades y nacionalidades contra fondos claros. La insinuación que se escondía tras esta idea invitaba al consumidor a rellenar consigo mismo la silueta: el iPod era algo que le permitía a su dueño ser él mismo. Así fue como el éxito de este aparato consiguió dejar muy atrás a otros productos similares, triplicando el valor de las acciones de Apple desde su aparición.

Nike. Las deportivas se han convertido en una parte obligatoria de la vestimenta de adolescentes y jóvenes. Para aquellos de estos que buscan lo último en el diseño de sus deportivas, Nike ha abierto un portal en Internet, Nike iD, donde el cliente puede diseñar sus propias deportivas eligiendo todos los detalles del calzado: desde el diseño general pasando por la elección de la fábrica y hasta la posibilidad de inscribir una frase o palabra en la lengüeta. Dado que el precio de un par de deportivas supera los 100 dólares, los clientes tienen un gran interés en que el producto final esté cuidadosamente personalizado. Un paso más en el desarrollo de esta idea ha sido la apertura del Estudio 255 de Nike en Manhattan, un espacio inspirado en el concepto de galerías de arte que ofrece al consumidor la experiencia directa del diseño, con un asesor y la posibilidad de hacerlo allí mismo. Al principio limitado sólo a clientes famosos, el estudio abre ahora sus puertas a todos los interesados que se inscriben en la página de Nike iD.

Legó. La nueva estrategia comercial de Legó está concebida para reestablecer el vínculo con sus principales clientes de una manera personalizada. Se trata de la fábrica Legó, una iniciativa que les

permite decidir lo que van a construir y comprar sólo las piezas necesarias para la construcción elegida. Además de esto, Legó les ofrece un software para el diseño digital que les permite proyectar en el ordenador sus diseños personales. Cuando un cliente decide el suyo, los trabajadores especializados se encargan de seleccionar los ladrillos Legó a partir de las indicaciones recibidas a través del software y empaquetarlos en bolsas individualizadas. Hasta ahora, los clientes de Legó han conseguido crear más de 77.000 modelos únicos, entre los cuales figuran una reproducción del Parlamento Danés y del cuadro de Escher "Another World". La iniciativa también ha servido para crear una comunidad virtual de fans muy potente que se comunica a través de la página web de la compañía. Los ejecutivos de Legó prevén que, en un futuro cercano, la venta de los ladrillos personalizados equivaldrá al 10% de sus ventas totales por Internet.

Sellos personalizados. El Servicio Postal holandés ofrece al público la posibilidad de crear sus propios sellos utilizando una imagen o fotografía de su elección. Los sellos así diseñados son válidos para cualquier tipo de envío: cartas, postales, paquetes, etc. El proceso se realiza a través de la página web de TGP POST: el cliente sólo tiene que abrir la aplicación "Mi sello", elegir la decoración adecuada, subir la foto que haya elegido y facilitar la dirección en la que desea recibir su encargo. El pedido mínimo es de 10 estampillas y su coste de 14 dólares, pero muchos consumidores están dispuestos a pagarlos. Desde su introducción, el servicio ha vendido más de un millón de sellos de esta clase.

Menos es más

En la actualidad, la tendencia a poseer productos de gran tamaño se impone con fuerza imparable en las sociedades desarrolladas y, en particular, en Estados Unidos. Los norteamericanos hacen gala de sus preferencias por coches, casas, raciones y centros comerciales enormes, creyendo que lo grande es lo mejor. Sin embargo, no todos están convencidos de la validez de este axioma. La preferencia

por lo grande tiene su contratendencia, cuya premisa es "menos es más". Ya existen algunas compañías que han sabido aprovecharla y que han demostrado que no es necesario vender productos de grandes dimensiones para ganar mucho dinero. He aquí algunos ejemplos:

Arañas de cristal de Schonbek. Schonbek Worldwide Lighting, Ltd. fabrica elegantes arañas de cristal desde 1870. Las enormes y brillantes arañas de cristal han sido el producto sobre el cual han construido su nombre de marca. Cuando percibió que la tendencia "menos es más" estaba ganando terreno, la compañía se volcó en la fabricación de arañas de cristal en miniatura que no superan los 30 cm. de ancho. Los anuncios de estos productos los presentan como "joyas" ideadas para decorar pequeñas habitaciones o como pequeños puntos de luz para los rincones de estancias demasiado amplias. En la página web de Schonbek, sus pequeñas arañas de cristal se recomiendan como el elemento decorativo perfecto para dormitorios y baños elegantes o para cualquier otro espacio íntimo. Al pensar a lo grande para lo pequeño, Schonbek ha conseguido crear una categoría de productos completamente nueva que le pertenece en su totalidad. La compañía demostró así ser lo suficientemente ágil para reconocer una contratendencia cuando ésta apareció. Su exaltación de lo pequeño ha tenido un impacto decisivo en el crecimiento de su negocio. Su lema publicitario reza: "Lo grande es bonito, pero lo diminuto es tentador. Asegúrese de que es Schonbek".

El formato de minitienda. Muchos supermercados deciden reducir su tamaño para poder enfrentarse a las grandes cadenas que invaden sus mercados. En vez de ampliar sus espacios comerciales, alcanzando las dimensiones de sus competidores, estas empresas invierten la tendencia y se hacen pequeñas para crecer más. Sus responsables de estrategia han comprendido que un gran número de consumidores prefiere unas tiendas de surtidos más especializados que se ajusten a sus estilos de vida y gustos particulares. Un ejemplo de ello son los almacenes londinenses Harrods,

que anunciaron la puesta a prueba en 2005 de su nuevo concepto comercial llamado Harrods 102. Este no se diferencia en exceso de los supermercados de alimentación que existen en su vecindad, salvo por ser mucho más pequeño y cómodo. Además de alimentos gourmet semipreparados para llevar, Harrods 102 oferta todos los productos habituales que se encuentran en cualquier otro supermercado. Otra de sus ventajas es el horario (ininterrumpido de 7:00 a 23:00).

British Glamour. Como un resultado más de la dialéctica entre las tendencias y las contratendencias, la revista de moda British Glamour apareció en formato de bolsillo. Esta táctica inesperada consiguió que la revista se convirtiera en todo un bestseller entre las revistas de moda mensuales de Inglaterra, con una tirada de más de 600.000 ejemplares. Según el autor intelectual del formato, Jonathan Newhouse, el formato de la revista no era su único elemento diferenciador, pues igualmente se prestó atención a una mejor calidad de los artículos y a la reducción de los anuncios. Los planes de futuro para esta pequeña revista incluyen su introducción en mercados reducidos que, tomados en conjunto, conforman uno bastante apreciable: países como Grecia, Polonia, Sudáfrica o Hungría serán parte de sus destinatarios. Se calcula que esta expansión aportará a la revista unos ingresos de mil millones de dólares.

Vodafone. Una persona que compre hoy en día un teléfono móvil puede verse abrumada por las prestaciones de los aparatos: los hay equipados con cámaras de fotos, cámaras de vídeo, conexiones a Internet, receptores de señal de televisión y muchas más posibilidades. Aunque existan pequeños grupos de consumidores que quieren siempre estar a la última y poseer un móvil con las características más sofisticadas, la mayoría de la gente abomina de la complejidad de sus aparatos electrónicos y reconoce no haber usado nunca las múltiples funciones que estos ofrecen. Estas, al principio, atraen al consumidor y son capaces por sí solas de inclinar la balanza en el momento de la adquisición, pero entonces el comprador

no toma en cuenta las dificultades que encontrará en el aprendizaje de su uso. Esto hizo que muchos usuarios estuviesen desesperados por encontrar en el mercado unos aparatos que fueran mucho más sencillos de manejar. Uno de esos productos es el nuevo modelo de teléfono móvil de Vodafone llamado Simply. Este modelo está pensado para los consumidores que únicamente quieren recibir y realizar llamadas, sin la complejidad que le añaden las cámaras, vídeos, e-mails, etc. El Simply sólo recibe y realiza llamadas y envía mensajes de texto. Según algunos estudios de mercado realizados en Inglaterra, el 80% de los consumidores mayores de 55 años prefiere disponer sólo de las funciones básicas de un teléfono. En ese sentido, Vodafone se ha convertido en uno de los todavía escasos proveedores que prestan atención al consumidor y buscan cada vez más simplicidad en la utilización de sus aparatos electrónicos.

Vicios sanos

El ritmo de vida moderno pasa su factura a la salud de los individuos. A pesar de los avances tecnológicos, cada vez se trabaja más y encontrar tiempo para uno mismo es un reto difícil de conseguir. Como consecuencia de ello, los niveles de estrés aumentan progresivamente y las personas se ven obligadas a buscar pequeños "vicios" que les ayudan a soportar mejor unas vidas en agitación constante. Sin embargo, la mayoría de ellos (chocolatinas, café, patatas, etc.) son incompatibles con un estilo de vida sano. Esto provoca que mucha gente padezca una verdadera esquizofrenia alimenticia: algunos se limitan sólo a ensaladas sin aliñar a la hora del almuerzo para poder permitirse sin remordimientos un trozo de tarta de chocolate; otros fuerzan la paradoja al máximo y piden una hamburguesa con patatas y un refresco light.

Dado que estos comportamientos no llevan a ninguna parte, un creciente número de personas empieza a darse cuenta de que la solución no se encuentra en las privaciones, ni en los regímenes o medicamentos para adelgazar, sino en un

estilo de vida saludable donde todo se puede tomar si es en pequeñas cantidades. Es la llamada "paradoja alimenticia francesa", que consiste en un modo de alimentación y de vida que permite satisfacer nuestros sentidos a la vez que preserva nuestra salud, todo ello basado en el sentido común: comer con moderación, evitar alimentos transformados, no tomar aperitivos y no temer al postre. Conscientes de ello, muchas empresas han intentado adecuar sus productos a esta tendencia:

Vodka 3. Este producto se destila a partir de la soja, un cereal conocido por sus propiedades antioxidantes, de una manera que lo convierte en una bebida sana y muy suave. La vodka de soja se presenta en una llamativa botella con un número tres alargado sobre la etiqueta y tapón negro, que además puede servir como medida.

Golosinas funcionales. Aunque la mayoría de las golosinas se toman por placer, actualmente se pueden encontrar muchas otras que además son buenas para la salud. Existen chicles y piruletas enriquecidos con calcio o gominolas y chocolatinas que contienen diversas vitaminas y minerales. Las golosinas funcionales son el reflejo de la tendencia general a buscar y llevar una vida más sana, que cada día se impone con más fuerza en el mercado.

Chocolate sano. Los chocolates sanos que fabrica actualmente la empresa Ecco Bella de Wayne, Nueva Jersey, con el nombre de Health by Chocolate, están llenos de antioxidantes, minerales, ácidos grasos omega 3, luteína, licopeno y la misma cantidad de fibra que una manzana. Existen varios tipos: chocolates orgánicos, para la piel, para la mujer, etc. La finalidad de estos productos es proporcionar al consumidor alternativas de mejor calidad a la comida que desea, pero que no puede permitirse por razones de salud.

Whole Foods. Hasta hace poco las cooperativas de alimentos naturales y las tiendas de comida orgánica eran lugares frecuentados en su mayoría por hippies

nostálgicos. Todos pensaban que se trataba de un mercado nicho con pocas posibilidades de expandirse. Hoy en día la tendencia es precisamente la contraria. Una prueba evidente de ello es la cadena estadounidense de supermercados de comida orgánica Whole Food, dueña de 181 establecimientos en Estados Unidos e Inglaterra y el mayor vendedor de este tipo de comida en el mundo. Sus márgenes de beneficio son el doble que los de un supermercado convencional, ya que la comida orgánica tiene un precio entre un 40% y un 175% más alto que el de los alimentos comunes. Desde su cotización en bolsa, el valor de las acciones de la compañía ha subido un 25%. Este éxito se explica por el hecho de que el consumidor actual está dispuesto a pagar un precio adicional por unos productos sanos, frescos y perecederos.

El capitalismo social

En el sistema capitalista el objetivo de cualquier negocio es hacer dinero, lo cual, a primera vista, parece incompatible con hacer el bien. En el pasado eran muchos los magnates que contribuían a la sociedad construyendo ferrocarriles, fábricas, bibliotecas y museos, pero la mayoría de ellos buscaba con esas acciones ante todo su propio beneficio. Hoy en día el objetivo de ganar dinero no ha cambiado, pero sí la manera de hacer negocios: las decisiones se toman en primer lugar para perseguir el bien y sólo después para ganar dinero. El consumo se somete cada vez más a juicios éticos muy exigentes e incluso las compañías más fuertes son conscientes de que las prácticas que no cumplen los estándares éticos pueden dañar irreversiblemente su imagen. Ya no es posible confiar tan sólo en el logo para contrarrestar la influencia de los informes negativos y dar respuesta a las preocupaciones éticas del consumidor.

Compras éticas. Las últimas décadas han visto un creciente interés del consumidor por las implicaciones éticas del consumo. Empresas como Body Shop, Aveda y Burt's Bees han sido pioneras en la práctica del "capitalismo social": a principios de los 80, estos fabricantes de

cosméticos adoptaron prácticas naturales y ecologistas para su producción y han apostado por un desarrollo y aprovisionamiento socialmente responsable. Las preocupaciones políticas, ecológicas o sociológicas del consumidor hacen que este empiece a asociar a las empresas con la codicia y la injusticia corporativas. El consumidor con conciencia social ahora vota según le dicta su cartera. Así, en algunos países el porcentaje de personas que no compran ciertos productos por razones de ética o ecología llega a un 70%.

Que el impacto comercial del consumo ético haya aumentado de manera tan considerable en los últimos años obliga a las empresas a buscar nuevas maneras de hacer negocio que les permitan poner el bien en un mismo nivel que la ganancia. Algunos líderes visionarios, como James Sinegal de Costco, Howard Schultz de Starbucks o Paul Dolan de Fetzer Vineyards, están construyendo compañías en las cuales los beneficios y los objetivos sociales no entran en contradicción ni conflicto. Estas empresas desafían algunas de las ideas más arraigadas en el subconsciente colectivo empresarial, tales como que garantizar unos beneficios exige pagar a los empleados lo menos posible y entrar en una competencia feroz. Por el contrario, sus políticas tratan al empleado con respeto, mejorando su moral y rebajando de manera significativa su índice de rotación. Este tipo de prácticas hace que la reputación de dichas compañías entre los inversores y los consumidores esté bien acreditada y su crecimiento y beneficios asegurados. Su ejemplo demuestra al mundo que practicar el bien es bueno para el negocio.

Worthwhile. Esta es una revista dedicada por completo al concepto del "negocio ético". Su misión editorial consiste en poner en pie de igualdad el propósito y la pasión con los beneficios. Decididos a devolverle al trabajo una dosis de pasión, sus fundadores reconocen que la contratación a la antigua, antes de los despidos colectivos, la externalización, las seis sigmas y la globalización en su conjunto, ya no es posible. Sin embargo,

sostienen que las empresas e individuos inteligentes deben tomar la iniciativa e intentar encontrar nuevas maneras más humanas de hacer negocio. La revista presenta así un nuevo enfoque sobre el mundo corporativo y es a su vez expresión de una contratendencia.

Paul Dolan: un buen director de empresa. Paul Dolan, presidente de Fetzer Vineyards, es un vinicultor de cuarta generación convencido de las ventajas de la agricultura ecológica. Su revolución empresarial particular tiene mucho que ver con el medio ambiente y el buen trato que dispensa a sus empleados. Tal y como expone en su libro True to Our Roots: Fermenting a Business Revolution, Dolan insta a las empresas a fijar la "triple línea de rentabilidad" y tomar las decisiones en función de su conformidad con ella. Esta línea de rentabilidad es también llamada la E3 y está condicionada por tres factores:

1. Económico. ¿Es rentable el negocio? ¿Podemos ganar dinero?
2. Ecológico. ¿El negocio protege o mejora el medio ambiente?
3. Equitativo. ¿El negocio respeta los estándares equitativos y seguros para cada empleado?

En un negocio tan competitivo como el de los vinos, uno no puede durar mucho tiempo si no obtiene beneficios. Entre otras medidas que ha adoptado a favor del medio ambiente y sus trabajadores se encuentran la conversión de los motores de toda su flota de tractores en motores bio-diesel, el alojamiento de los temporeros inmigrantes que trabajan en sus viñedos, la vacunación de sus hijos o la introducción de clases de inglés para aquellos inmigrantes que no lo hablen bien. Todas estas prácticas sostenibles reportan grandes beneficios y su fama se extiende a otras empresas y organizaciones. De ahí que la idea de mezclar las buenas prácticas sociales y ecológicas con un negocio próspero obtenga cada vez más adeptos en todo el mundo.

Costco. El presidente de Costco, James Sinegal, ha sido a menudo objeto de críticas en Wall Street por pagar a sus empleados unos salarios altos y ofrecer a sus clientes unos precios muy bajos. A pesar de ello, su compañía continúa prosperando y representando una genial paradoja. Así, en Costco el salario medio por hora es de 17 dólares, mientras que en otros establecimientos similares es ligeramente superior a los 11. Los planes de salud son los mejores del sector y la contribución de la compañía a los mismos es muy generosa. El salario de Sinegal es tan sólo tres o cuatro veces superior al de sus ejecutivos mejor pagados. La disparidad astronómica que existe en algunas compañías entre el salario del director general y el del empleado de a pie es algo que Sinegal reprueba rotundamente. Su regla principal es no permitir un margen de beneficio para productos de otras marcas que supere el 14% y para los de marca propia más de 15%. Aunque algunos analistas le aconsejan atender más a sus accionistas, Sinegal se niega tajantemente a recortar los salarios de sus empleados y responde a sus críticos que, preocupándose por sus empleados, se preocupa mejor por sus clientes y, en última instancia, por sus accionistas. A pesar de las predicciones de los analistas, Costco es hoy en día el principal autoservicio mayorista en el mercado de Estados Unidos y Canadá, que ocupa el 50% del mismo.

Conclusión: la paradoja del éxito

Según demuestran los estudios, cuando las necesidades básicas del ser humano quedan cubiertas, éste empieza su búsqueda insaciable de más experiencias y más posesiones. Para ello trabaja cada vez más firmemente y dispone cada vez de menos tiempo para disfrutar de lo que ha obtenido. El trabajo y el gasto se convierten en un hábito primordial. Los deseos así satisfechos ya no son deseos, y son pronto reemplazados por otros nuevos sin llegar a sentirnos nunca realmente satisfechos. De ahí que la felicidad sólo pueda encontrarse en un punto situado

entre tener muy poco y tener demasiado. Las empresas que se esfuerzan por vender cada vez más productos a sus clientes, y quieren asegurarse su fidelidad, deberían más bien buscar un sitio para ellos entre ese "muy poco" y ese "demasiado", donde tener "menos" puede ser en realidad "más".

Las soluciones a muchos de los problemas en la relación empresa-consumidor se encuentran en la capacidad de la primera para asumir y sacar provecho de paradojas como las siguientes: