



M6. Storytelling: el papel de la narración en los negocios y la narración sostenible (CBE).

Descripción del curso:

Este curso explora los conceptos fundamentales de los modelos de negocio en el contexto de las empresas sociales. Cubre temas como la definición de un modelo de negocio, su importancia en la economía social, y las herramientas y metodologías utilizadas para diseñar y evaluar modelos de negocio. Además, el curso profundiza en el papel de la narración de historias en los negocios, haciendo hincapié en su importancia para atraer a las partes interesadas, comunicar mensajes corporativos e impulsar iniciativas estratégicas. Además, examina las prácticas de narración de historias sostenibles adaptadas específicamente a los emprendimientos sociales, centrándose en la integración de los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en las estrategias de comunicación.

Objetivos del curso:

Entender el concepto de modelo de negocio: Definir lo que constituye un modelo de negocio y su importancia en el contexto de las empresas sociales. Explorar las diferencias entre los modelos de negocio tradicionales y los adaptados al impacto social.

1. Utilizar herramientas para diseñar modelos de negocio: Familiarizarse con herramientas esenciales como el Business Model Canvas y el Mission Model Canvas para diseñar modelos de negocio eficaces.
2. Aprovechar el poder de la narración en los negocios: Explorar los fundamentos del storytelling. Analiza cómo el storytelling puede mejorar la comunicación corporativa, captar audiencias e impulsar iniciativas estratégicas.

Integrar la sostenibilidad en las prácticas narrativas: Comprender el papel de la sostenibilidad en las empresas sociales y su integración en los marcos de narración. Explorar estrategias para comunicar eficazmente los factores medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en las narrativas corporativas.



Contenidos

1.	3	
1.1.	3	
1.2.	4	
1.2.1.	Lienzo de Modelo de Negocio (<i>Business Model Canvas</i>)	4
1.2.2.	Un enfoque de innovación social: el Lienzo de Modelo de Misión (<i>Mission Model Canvas</i>)	5
1.2.3.	Presentación Visual (<i>Pitch Deck</i>)	6
2.	7	
2.1.	¿Qué es el storytelling y por qué es cada vez más importante?	6
2.2.	Desarrollo de una estrategia corporativa de storytelling	7
3.	8	
3.1.	9	
3.2.	10	
3.3.	11	
4.	13	
4.1.	13	
4.2.	14	
Fuentes y enlaces		13



1. Modelos de negocio (*business models*)

1.1. ¿Qué es un modelo de negocio?

Como cualquier organización, el éxito de una empresa social requiere una cuidadosa planificación. Un plan de negocio exhaustivo permite a una organización definir sus metas, objetivos y trayectoria futura, ofreciendo a las partes interesadas una visión de su misión. Aunque las empresas sociales dan prioridad, con razón, a sus objetivos no comerciales, tener una dirección empresarial clara es, no obstante, fundamental para el éxito.

En esencia, una empresa social debe funcionar como una empresa, pero con un objetivo diferente: mientras que las empresas tradicionales persiguen el beneficio, las empresas sociales se esfuerzan por tener un impacto positivo en las comunidades. Aunque sus objetivos finales difieran, adoptar un enfoque empresarial de la gestión es esencial para cumplir eficazmente su misión.

Por lo tanto, desarrollar un plan de negocio es crucial para las empresas de la economía social, como lo es para cualquier empresa tradicional. Esto implica esbozar objetivos a corto, medio y largo plazo. Una vez definida la estructura de un plan de empresa tradicional, pueden añadirse actividades de recaudación de fondos y planes de gestión de personal.

La principal razón por la que una actividad social debe tener un plan de empresa es la rendición de cuentas. Las empresas sociales gestionan fondos con la intención de utilizarlos para fines que beneficien a la sociedad, y una empresa bien definida garantiza que estos fondos se utilicen de forma óptima. Además, el plan ayuda a clarificar los objetivos y a crear unidad entre los miembros del equipo, asegurándose de que todos trabajan por un objetivo común.

Las organizaciones del tercer sector deberían generar un aprendizaje mutuo para ayudar a más entidades a desarrollar modelos empresariales sólidos. A la hora de evaluar si una organización está preparada para invertir, deberíamos centrarnos en la experiencia en gestión financiera o evaluación de impacto. Es importante que cualquier iniciativa empresarial social aborde cuestiones fundamentales, como qué bienes o servicios ofrece, su mercado objetivo y las estrategias de fijación de precios. No hay que olvidar que la cuestión clave que hay que abordar es si la organización tiene un modelo de negocio capaz de generar ingresos suficientes para sostener sus operaciones y producir excedentes para los posibles inversores.

Los ingresos comerciales son el motor del crecimiento, y muchas organizaciones del tercer sector están explorando formas innovadoras de hacer más resistentes sus negocios. Sin embargo, compartir modelos de negocio en el sector social presenta retos. La puesta en marcha de este proyecto europeo pretende precisamente superarlos apoyando la puesta en común de prácticas que sean útiles para otros.



Es importante crear oportunidades para compartir los resultados del aprendizaje y la experiencia y construir una base de conocimientos más sólida sobre modelos empresariales eficaces dentro del sector. Esto ayudaría a aumentar la resiliencia no sólo de las organizaciones individuales, sino también del sector en su conjunto.

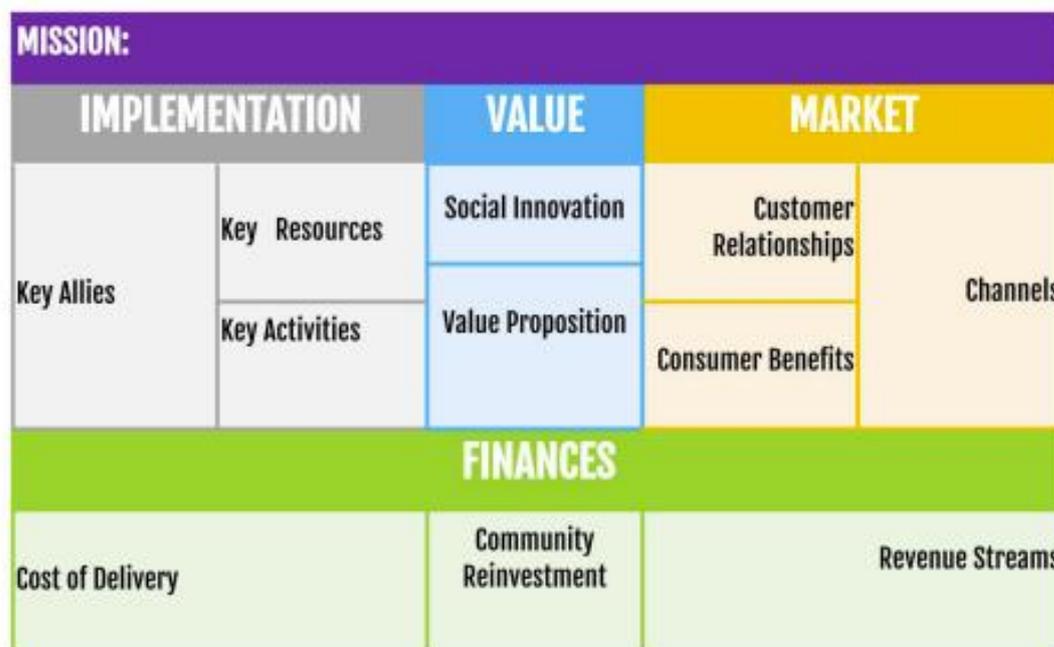
1.2. Herramientas útiles para diseñar un modelo de negocio

El diseño de un modelo de negocio es una etapa crucial en la creación y optimización de la estrategia empresarial de una empresa social. Existen varias herramientas y esquemas útiles que pueden ayudarle a desarrollar y perfeccionar su modelo de negocio.

Entre las herramientas más importantes y eficaces se encuentran el Lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*), que se analiza con más detalle en la sección 1.2.1, y el análisis DAFO, que ayuda a identificar los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas de la empresa.

1.2.1. Lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*)

El Lienzo de Modelo de Negocio Social es una potente herramienta visual que ayuda a diseñar el modelo de negocio. Es una adaptación de una conocida técnica desarrollada por primera vez por Alexander Osterwalder.





En la imagen, se puede ver una representación gráfica del Lienzo del Modelo de Negocio Social. Empiece centrándose en los elementos de Mercado y Valor, ya que son los componentes más críticos. Aunque el instinto puede ser empezar a rellenar el lienzo de izquierda a derecha, es aconsejable proceder en sentido contrario, prestando especial atención a la casilla "Otras direcciones". Cuestione continuamente sus suposiciones a medida que avanza.

Por último, revise todo el lienzo para comprender mejor el panorama general.

1.2.2. Un enfoque de innovación social: el Lienzo de Modelo de Misión (*Mission Model Canvas*)

El Lienzo de Modelo de Misión ha sido un gran invento para todos, desde las empresas de nueva creación hasta las grandes compañías. A diferencia de un organigrama, como el de la sección 1.2.1, que describe cómo trabaja una empresa para ofrecer productos conocidos a clientes conocidos, el lienzo del modelo de misión ilustra la búsqueda de lo desconocido a la que se enfrentan la mayoría de las nuevas empresas.

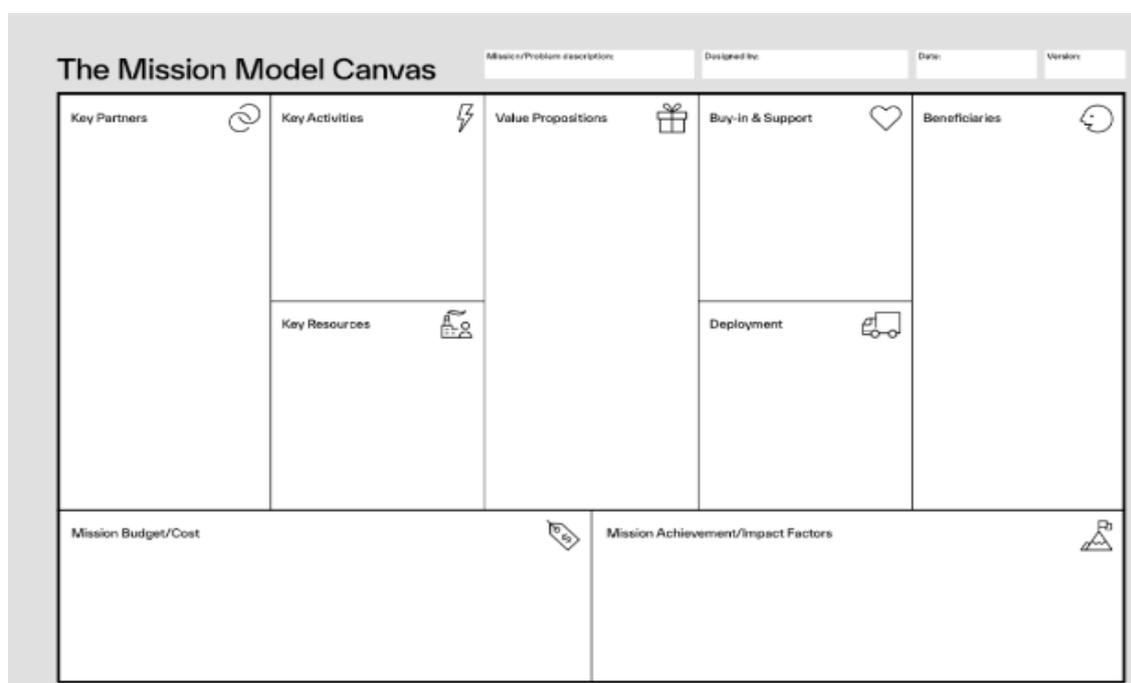
Los nueve paneles del lienzo permiten visualizar todos los componentes necesarios para transformar las necesidades/problemas de los clientes en un negocio rentable.

En comparación con el modelo visto en la sección 1.2.1, el Lienzo de Modelo de Misión difiere en cuatro modificaciones:

1. Los segmentos de clientes (Relaciones + Beneficio, en general) se cambian por "Beneficiarios";
2. La estructura de costes se cambia por "Presupuesto/Coste de la Misión";
3. "Canales" se cambia por "Distribución";
4. "Relaciones con los clientes" (en particular) se cambia por "Adhesión/Apoyo".



La nueva estructura del Lienzo de Modelo de Misión es la siguiente:



1.2.3. Presentación Visual (*Pitch Deck*)

Hoy en día, en comparación con hace unos años, es mucho más habitual que los directores de empresas sociales realicen grandes lanzamientos que definen el futuro. Cada vez se les pide más que hagan presentaciones potentes y persuasivas, ya sea para obtener inversión, financiación o un codiciado premio. El "pitching" se ha convertido en una habilidad esencial para los directores que buscan el éxito.

¿Cómo pueden los directores mejorar sus presentaciones? En las presentaciones más inspiradoras y exitosas suelen participar el director y su equipo. Por encima de todo, hay una historia.

Los estudios demuestran que el ser humano se siente atraído por la narración de historias, lo que la convierte en la forma de comunicación más potente. Escuchar a un orador de talla mundial es comparable a escuchar a un narrador brillante. Del mismo modo, una presentación bien elaborada puede dejar una impresión duradera. Sin embargo, muchas presentaciones se quedan cortas porque los directores no logran articular por qué los inversores o las partes interesadas deberían apoyar su causa.

Al relacionarse con empresas sociales, las partes interesadas buscan claridad sobre la situación actual de la organización, su trayectoria futura y las estrategias empleadas para alcanzar sus objetivos. También quieren conocer la "magia" que hay detrás. Todo esto debe formar parte de una historia que capte la esencia de la misión y la visión de la empresa.



2. Fundamentos de storytelling

En la sociedad contemporánea, la narración de historias puede encontrarse en todos los ámbitos, desde la sanidad (medicina narrativa) y los negocios (narración corporativa) hasta la política (narraciones de campaña) y el entretenimiento (el auge de la "sociedad Netflix" durante la pandemia, caracterizada por el visionado compulsivo de series de televisión).

Sin embargo, el uso generalizado de "storytelling" ha provocado cierta ambigüedad en torno al concepto. Por ello, conviene recordar qué es el storytelling y por qué es tan importante.

2.1. ¿Qué es el storytelling y por qué es cada vez más importante?

Una de las definiciones posibles del concepto de "storytelling" es la de Serrat:

«El storytelling es la descripción vívida de ideas, creencias, experiencias personales y lecciones de vida a través de historias o relatos que evocan emociones y percepciones poderosas».

El aspecto clave que destaca esta definición es el concepto de "evocar". Una mera enumeración cronológica de hechos no es narración. Del mismo modo, contar historias no es una mera descripción analítica de un acontecimiento. Por el contrario, la narración requiere una gran imaginación y la capacidad de evocar algo más profundo o más allá de los propios hechos. Conectar acontecimientos y hechos de forma que evoquen un significado adicional es esencial para convertirse en un buen narrador.

Pero ¿por qué es tan importante contar historias? Porque vivimos en un mundo de economía narrativa. Según el Premio Nobel Robert Schiller, las narrativas desempeñan un papel crucial en el impulso de las economías modernas. De hecho, las narrativas tienen un mayor impacto en las economías que los modelos matemáticos. En concreto, las economías se ven influidas por las "narrativas populares" que se propagan de boca en boca o a través de las redes sociales. Estas narrativas contagian tanto a los individuos como a los responsables políticos. Como resultado, los mercados se están convirtiendo cada vez más en escenarios donde la narración de historias, junto con la calidad del producto, es esencial para que las marcas y las empresas destaquen entre sus competidores.

Por lo tanto, ser capaz de elaborar historias y retratar los valores de la empresa se está convirtiendo en una habilidad crucial que hay que dominar para ejercer un valor atractivo hacia unos clientes cada vez más atentos y conscientes.

2.2. Desarrollo de una estrategia corporativa de storytelling

La narración (o storytelling) en ámbito corporativo implica el uso deliberado de historias y técnicas narrativas por parte de entidades tanto privadas como públicas para crear coherencia y progresión en relación con su marca, identidad y desarrollo.

Desarrollar una estrategia de narración corporativa es esencial para comunicar eficazmente la misión, los valores y los productos o servicios de la empresa a su público objetivo. La narración de historias puede hacer que la marca sea más fácil de relacionar y de recordar.



A continuación, se sugieren algunos pasos para ayudar a los aspirantes emprendedores a desarrollar una estrategia de narración corporativa:

- a. Definir la narrativa de la marca: es imprescindible que los emprendedores comprendan la historia, la misión, los valores y la cultura de su empresa. Identifique los mensajes y temas clave que deben comunicarse al público.
- b. Conocer al público: el segundo paso consiste en definir el público objetivo y comprender sus necesidades, intereses y puntos débiles. A continuación, adapte sus historias para que resuenen con su público y aborden sus preocupaciones específicas.
- c. Identificar historias propias y personales: el tercer paso consiste en determinar las historias fundamentales que ejemplifican la marca, como su origen, sus éxitos, las experiencias de sus clientes y los relatos de sus empleados. A continuación, elabore estas historias para resaltar las cualidades y valores únicos de su marca.
- d. Elegir los canales de narración: la sesión de "difusión" es crucial para decidir qué plataformas y canales (como el sitio web, el blog, las redes sociales, los boletines por correo electrónico, los vídeos y los eventos) se van a utilizar para compartir las historias. Cada canal puede requerir un enfoque ligeramente diferente. A continuación, asegúrese de que la narración es coherente en todos los canales y se ajusta a los valores y la imagen de su marca. Desarrolle un tono de voz que refleje la personalidad de su marca.
- e. Establecer un calendario de contenidos: Mantén la coherencia programando la publicación de historias a través de un calendario de contenidos. A continuación, produzca y publique contenidos con regularidad para mantener la participación.
- f. Medir y adaptar: Supervise el rendimiento de la narración analizando las métricas de participación, como el tráfico del sitio web, las acciones en las redes sociales y los comentarios de los clientes. A continuación, ajuste su estrategia en función de los datos para mejorar la eficacia de su narración.
- g. Mantenerse auténtico y flexible: la autenticidad es clave para el éxito de la narración corporativa. Sé auténtico y transparente en tu comunicación y evita exagerar o exagerar las cualidades de tu marca. El mundo corporativo es dinámico, adapte la narrativa de la marca según sea necesario para acomodarse a las circunstancias cambiantes o a las preferencias de los clientes en el dinámico panorama corporativo.

3. El papel de storytelling en la empresa

Entonces ¿por qué es importante el storytelling para las empresas?

Porque hace que los mensajes corporativos sean más fácil de recordar. De hecho, las historias pueden hacer que la comunicación corporativa sea más memorable, en otras palabras: fácil de recordar. En las historias solemos encontrar un lenguaje rico en imágenes, metáforas y símbolos, todos estos elementos ayudan memorizar el mensaje. Si su mensaje se cuenta, no se perderá.



Contar historias también puede atraer al público. De hecho, las historias también sirven para crear interacción entre las personas porque las narraciones tienen una función social. Esto es especialmente cierto en el caso de las historias capaces de evocar identidades locales. Compartir este tipo de historias permite crear conexiones emocionales entre las personas, entre las empresas y los clientes, y entre las empresas y el público. Esto sucede cuando éstos reconocen su identidad en las historias que escuchan.

Por lo tanto, la narración de historias es un proceso de creación de sentido en el que las historias ayudan a las personas a dar sentido a lo que son, de dónde vienen y lo que quieren ser. Por esta razón, el storytelling corporativo es un proceso de creación de sentido que podría ser muy útil para reforzar la identidad corporativa o el desarrollo estratégico y organizativo.

Por último, el storytelling es una poderosa herramienta para reevaluar las estrategias corporativas. Su capacidad para transmitir rápida y eficazmente la información empresarial permite a las organizaciones definir nuevas estrategias corporativas de forma eficiente. Esta capacidad convierte a la narración en una poderosa herramienta para la gestión del cambio, la gestión del diseño y el aprendizaje organizativo.

3.1. Implementación estratégica del storytelling en la idea de negocio

En el ámbito empresarial, el término "estrategia" aparece a menudo como un concepto central, pero ¿qué implica exactamente? Una estrategia es un plan de acción o una narrativa que esboza el "qué", el "entonces qué" y el "ahora qué" necesarios para alcanzar unos objetivos concretos. El desarrollo de una estrategia eficaz comienza con la definición de estos objetivos, que sirven de marco fundacional para su narrativa.

A continuación, le ofrecemos algunas ideas sobre cómo utilizar la narración para alcanzar sus objetivos, perfeccionar los componentes clave de su estrategia y centrarse en los resultados positivos.

- Empezar pensando en el final: cuando elabore la historia de su estrategia empresarial, intente imaginar el destino final. Esta perspectiva estimulará las ideas para una narración útil e impactante. Piense en su historia como en un viaje y hágase preguntas clave sobre los objetivos de su empresa, los obstáculos y los acontecimientos necesarios para la conclusión de su historia. Si traza su relato de antemano, se asegurará de que mantenga el rumbo y contribuya eficazmente a la consecución de los objetivos.
- La simplicidad es la clave: al desarrollar su historia, la simplicidad es crucial. Sobrecargar una narración con excesiva información puede abrumar y confundir a la audiencia. Cuanto más sencilla sea la historia, más fácil le resultará a su equipo entenderla, identificarse con ella y hacerla suya. Dé prioridad a los detalles esenciales y recorte la información innecesaria que no contribuya a su estrategia, lo que permitirá que su historia no se desvíe del camino correcto.



- Crear relaciones: emplee una historia convincente y comprensible como vehículo de su estrategia y, a continuación, prepare el escenario para que su equipo actúe en función de lo que escuche. Intente crear personajes y escenarios que resuenen en su equipo y hagan que la historia resulte familiar y comprensible. Considere su historia como una metáfora del mundo empresarial, destacando los retos del personaje principal y cómo los supera para que su equipo comprenda mejor su estrategia empresarial.
- Mantener la positividad: mantén una perspectiva positiva al utilizar historias es fundamental para desarrollar su estrategia empresarial y concentrarse en lo que pretende conseguir. Aunque es esencial abordar las dificultades y los conflictos, manténgase centrado en el destino previsto y los objetivos finales. El positivismo mantiene a su equipo motivado y orientado hacia los objetivos, lo que aumenta la probabilidad de lograr los resultados deseados.
- Fijarse en los detalles: cuanto más específica es su historia, más fácil será para su equipo comprenderla y hacerla suya. Analice los aspectos "quién, qué, cuándo, dónde y cómo" de su relato. Dado que está comunicando una estrategia empresarial a través de su narrativa, la precisión a la hora de expresar sus objetivos y cómo pretende alcanzarlos es vital. Utilice la creatividad para inyectar un lenguaje descriptivo e imágenes vívidas que despierten la imaginación y el entusiasmo de su equipo por los objetivos que ha establecido.

3.2. El elemento clave para una narración atractiva

En el párrafo anterior, hemos hablado del desarrollo de una estrategia de narración corporativa y de la utilización de la narración para la estrategia. Ahora, profundicemos en los consejos clave para elaborar una narración atractiva:

- Incorporar elementos visuales: Utiliza imágenes, vídeos e infografías para aumentar el impacto de tus historias. Utilice elementos visuales para apoyar y reforzar su narrativa.
- Compartir experiencias reales de clientes: Compartir testimonios de clientes reales y casos prácticos puede ayudarte a generar credibilidad y confianza. Es importante utilizar historias de clientes para ilustrar el valor y las ventajas de sus productos o servicios.
- Facilitar la participación de los empleados: Invite a sus empleados a compartir sus experiencias y puntos de vista sobre el trabajo en su empresa. Sus comentarios humanizan su marca y subrayan su compromiso con su equipo.
- Utilizar un lenguaje claro y preciso: Asegúrese de que su narrativa emplea un lenguaje claro y directo. Evite la jerga técnica excesiva y proporcione información precisa. La claridad es esencial para garantizar que su mensaje se entienda y resuene en la audiencia.
- Contar historias curiosas: Busque temas, asuntos y acontecimientos que despierten la curiosidad del oyente. Evite relatar historias conocidas y esfuércese por cautivar a su audiencia con narraciones frescas e intrigantes.



3.3. Indicadores clave de rendimiento (*Key Performance Indicators, KPIs*) para evaluar el éxito del storytelling

Los indicadores clave de rendimiento (acrónimo inglés: KPIs) sirven como indicadores vitales del progreso hacia los resultados deseados. Los KPI proporcionan un punto focal para la mejora estratégica y operativa, facilitando la toma de decisiones basada en datos y dirigiendo la atención hacia las áreas prioritarias. Como dijo Peter Drucker, "lo que se mide, se hace".

La gestión eficaz de los KPI incluye el establecimiento de objetivos de rendimiento y el seguimiento de los avances con respecto a estos puntos de referencia. Gestionar con KPI a menudo significa trabajar para mejorar los indicadores adelantados que más tarde impulsarán los beneficios posteriores. Los indicadores adelantados son precursores del éxito futuro, mientras que los rezagados reflejan los logros pasados.

La medición del impacto de la narración corporativa puede lograrse mediante un enfoque estructurado en cuatro pasos, adaptado para alinearse con los objetivos y la visión de su empresa. Esto implica determinar qué aspectos son cruciales para medir y el tipo de datos necesarios.

Por ejemplo, si a través de su iniciativa de storytelling corporativo su empresa pretende llegar a un público amplio, deberá diseñar su medición de impacto en relación con este tipo de objetivo. A continuación, deberá definir qué tipo de datos le interesa investigar.

Si su interés es comprender a cuántas personas llega su historia corporativa, se centrará en un enfoque cuantitativo. Por el contrario, si su interés se centra más en saber por qué la gente se interesa por su historia corporativa, deberá diseñar una medición de impacto mixta con especial atención a los datos cualitativos.

1) Seleccionar y desarrollar indicadores:

- Las metodologías que se enseñan en el programa de certificación KPI están diseñadas para ayudar a las organizaciones a rediseñar su proceso de medición del rendimiento. Estas metodologías prácticas paso a paso permiten a las organizaciones:
- Hacer que la estrategia sea medible y más fácil de comunicar y transmitir en cascada.
- Seleccionar y diseñar medidas de rendimiento que sean mucho más significativas que las que pueden obtenerse mediante lluvias de ideas o evaluaciones comparativas.
- Conseguir que el personal y las partes interesadas asuman con entusiasmo la medición y mejora del rendimiento.
- Dar vida a sus medidas de forma coherente, utilizando los datos adecuados y con la propiedad adecuada.
- Diseñe informes y cuadros de mando perspicaces y procesables que centren el debate en la mejora.
- Ver claramente las señales reales de sus medidas sobre si el rendimiento está mejorando o no.
- Alcanzar de forma convincente los objetivos de rendimiento y realizar mediciones sobre la transformación.



2) Desarrollar herramientas para recoger datos:

La recogida de datos es el proceso de recopilación y medición sistemática de información sobre variables de interés. El objetivo es obtener pruebas de alta calidad que faciliten un análisis sólido de los datos y ofrezcan respuestas creíbles a las preguntas de la investigación.

Existen muchos métodos de recopilación de datos primarios, entre los que destacan los cuestionarios, las entrevistas, los grupos de discusión, la observación, las encuestas, los estudios de casos y los diarios.

3) Evitar evaluar métricas de vanidad (*vanity metrics*):

Muchas organizaciones siguen pidiendo a los comunicadores que se fijen en estadísticas superficiales -participación en redes sociales, tráfico web y similares- para evaluar la narración de historias o los esfuerzos de comunicación más amplios. Aunque estas cifras pueden mostrar un aumento de los "me gusta" en Facebook, no reflejan necesariamente el progreso hacia los objetivos reales de la organización.

Los KPI significativos deben apuntar a:

- Cambiar la actitud de su público;
- Motivarles a emprender una acción específica;
- Facilitar la organización corporativa;
- Ayudar al codesarrollo de estrategias corporativas,
- Preservar y compartir el patrimonio intangible corporativo.

4) Visualizar los datos y aprender:

La narración visual es más fácil de recordar y también es más rápida, informativa y atractiva.

- Fácil de recordar: Los elementos visuales son importantes porque las personas solo recuerdan el 20% de lo que leen y el 10% de lo que oyen. Sin embargo, la gente recuerda alrededor del 80% de lo que ve y hace..
- Más rápido: El cerebro humano procesa lo visual mucho más rápido que el texto. El cerebro humano procesa lo visual 60.000 veces más rápido que el texto.
- Informativo: El storytelling es un modelo informativo eficaz capaz de transferir datos e información a través de un proceso de reducción y metabolización de la información.
- Atractivo: La narración visual facilita la creación de emociones, elaborando historias visuales de datos inspiradoras e influyentes.



4. Storytelling sostenible

El “storytelling sostenible” en el contexto de las empresas sociales se refiere a la práctica de utilizar la narración para transmitir la misión, los valores y el impacto de una realidad social al tiempo que se hace hincapié en su compromiso con la sostenibilidad, tanto medioambiental como social. Este enfoque no sólo ayuda a la empresa a conectar con su público objetivo, sino que también se alinea con sus objetivos de marcar una diferencia positiva y duradera en el mundo.

Integrar los principios elaborados en las secciones 4.1 y 4.2 en el marco de la narración de historias de su empresa social puede ayudarle a crear una narrativa convincente que resuene con su público, construya una comunidad leal de seguidores y refuerce su compromiso con la sostenibilidad y el impacto social.

4.1. El papel de los factores ASG (Ambiental, Social, y de Gobernanza) en la comunicación sostenible

Invertir de forma sostenible significa invertir en el progreso de empresas que se centran en resolver los retos medioambientales o sociales existentes. El planteamiento consiste en identificar empresas que estén realizando esfuerzos significativos para situarse a la vanguardia de sus estrategias operativas, de producto o de negocio y hacer frente a retos como el cambio climático u otras cuestiones sociales.

Los inversores institucionales y particulares buscan señales que les ayuden a tomar mejores decisiones de inversión y a reducir los riesgos en sus carteras sostenibles. Al mismo tiempo, las partes interesadas quieren reforzar su reputación a través de este tipo de inversiones.

Uno de los componentes clave de la industria ASG (acrónimo inglés: ESG, *Environmental, Social, Governance*) se refiere a la comunicación, es decir, cómo se promueve el valor corporativo a través de la ASG y la sostenibilidad. Los analistas y profesionales recopilan información sobre ASG de diversas fuentes, como informes, archivos y cualquier información disponible públicamente a través de sitios web corporativos, entrevistas y otros materiales de comunicación.

La comunicación periódica sobre cómo se abordan las cuestiones ASG y los avances hacia los compromisos de sostenibilidad es fundamental para influir en las decisiones de inversión. Demostrar el impacto ASG o el progreso hacia los compromisos de sostenibilidad influye en el sentimiento de los accionistas y mejora la reputación. Por lo tanto, la comunicación sobre sostenibilidad es probablemente el componente más importante de una estrategia de sostenibilidad en una empresa social.

En el entorno empresarial actual, la sostenibilidad corporativa se basa en tres pilares: integridad económica, justicia y valor social, e integridad medioambiental. La combinación de estos factores permite a las empresas sociales ser rentables alcanzando objetivos de crecimiento a largo plazo y aumentando la productividad.



La mala gestión de los riesgos económicos, sociales y de gobernanza (ASG), así como la participación en acontecimientos controvertidos, pueden afectar negativamente a los resultados financieros y de mercado de una empresa social. La sostenibilidad integra los objetivos sociales y medioambientales con los financieros y hace hincapié en la transparencia y la información a un mayor número de partes interesadas.

En lo que respecta a este tipo concreto de empresas, la elaboración de informes no financieros es necesaria para definir su posición en la sociedad y reforzar su crecimiento empresarial sostenible. Los informes sostenibles ayudan a las empresas a fijar objetivos, evaluar éxitos y comunicar su posición en la sociedad, reforzando su posición de marca.

La creciente necesidad de información no financiera se basa también en la obligación moral de las organizaciones de hacer una contribución positiva a la sociedad (impacto social).

4.2. Herramientas y metodologías para evaluar el impacto de las comunicaciones sobre sostenibilidad

Hay más o menos 7 estrategias/metodologías para una comunicación eficaz en materia de sostenibilidad, que son útiles tanto para lanzar una campaña de empleados, como para crear un primer informe de sostenibilidad, pero que también pueden utilizarse para mejorar la comunicación ASG.

En detalle:

1. Mantenerse fiel a la marca: el impacto social de una empresa no puede separarse de la marca. La forma en que la sostenibilidad y los esfuerzos ASG se alinean con los valores de la empresa social, los atributos de la marca y las estrategias corporativas determina cómo contar la historia de la sostenibilidad, desde la narración hasta el diseño. Esto puede requerir ampliar el conjunto de herramientas con imágenes, iconos o elementos gráficos adicionales.
2. Mantener una comunicación sencilla: aclarar el alcance y la profundidad de la comunicación: decir demasiado sobre los objetivos ASG puede dar lugar a acusaciones de "lavado verde" o de "liderazgo despierto", mientras que ocultar o, por el contrario, no decir nada sobre los esfuerzos realizados o en curso, puede ser un problema mayor cuando se trata de una comunicación eficaz sobre la sostenibilidad a largo plazo.
La sostenibilidad se ha vuelto compleja, abstracta e incluso arriesgada. A veces, las empresas recurren al "fregadero de la cocina", tratando de incluir la reducción global del carbono y el reciclaje en las oficinas. No se debe incluir cualquier información sobre el tema. Aunque todos los esfuerzos pueden tener su mérito, adoptar un enfoque sin filtros rara vez conduce a una narración eficaz y puede parecer una distracción.
Precisamente por eso es necesario considerar qué parámetros son los más importantes para la empresa social y el público. Las prioridades claras y la estrategia corporativa deben informar la jerarquía y segmentación de la información y centrarse en los conceptos que desea incluir.



3. Mantener la comunicación personal: los conceptos narrados deben ser concisos y fácilmente reconocibles. Aunque la intención del concepto de "acabar con el cambio climático" es noble, muchos creen que se ha sobrepasado la capacidad de hacerlo, e incluso si no se consigue el objetivo, parece tan grande que es difícil de captar. Es necesario reducir su escala y estrechar su apertura valorando las historias que implican a personas que dan vida a los esfuerzos de las empresas sociales (a una escala reconocible). Sencillamente, los seres humanos se relacionan con historias sobre seres humanos cuando los esfuerzos individuales tienen un impacto positivo y medible en las personas y las comunidades, especialmente cuando pueden ver y oír a aquellos cuyas vidas se han visto afectadas.
4. Visualizar la información: hacer más comprensibles las ideas complejas sobre sostenibilidad mediante herramientas infográficas, leyendas, gráficos y estadísticas clave. En la web, los vídeos y las animaciones pueden enriquecer la narración y atraer visitantes.
5. Evitar clichés visuales: la sostenibilidad no siempre es "verde". La sostenibilidad (factores ASG) abarca muchos temas amplios y profundos, y el uso de imágenes aplicables a la empresa social, relevantes para la actividad y alineadas con la marca visual indica seriedad y profesionalidad en la comunicación de los temas.
6. Decir la verdad: el lavado verde y la normativa van en aumento. Con un mundo en constante cambio y una presión cada vez mayor para ser sostenible con respecto a las normas, marcos y reglamentos en evolución, puede ser tentador para una empresa social querer "maquillar" sus esfuerzos. Pero lleva años ganarse la confianza de los inversores, los empleados y el público y, al mismo tiempo, basta un paso en falso para echarla a perder. Sea auténtico, comunique sus esfuerzos de buena fe, los progresos realizados hacia sus objetivos y los obstáculos que ha encontrado en el camino.
7. Acérquese al público allí donde se encuentre: no existe un enfoque único. Conectar con las partes interesadas de un modo que resulte auténtico y de forma que los encuentros puedan ser provechosos y frecuentes es fundamental para realizar un seguimiento constante. Deben explorarse los diversos canales que funcionan para llegar eficazmente a los distintos segmentos de audiencia: ya sea el correo electrónico, la intranet, los medios sociales o a través del equipo de relaciones con los inversores. La difusión de mensajes corporativos sólo tiene valor si las comunicaciones son bidireccionales.



Referencias

Tema 1: Modelos de negocio

- Freeman, I. (2016, August 16). *The importance of writing a business plan for your charity*. Third Sector. <https://www.thirdsector.co.uk/importance-writing-business-plan-charity/management/article/1395354>
- Inside Marketing. (2024, April 1). *Business model: che cos'è, a cosa serve e quali sono le sue caratteristiche?* <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/business-model/>
- Third Sector. (2018, February 14). *Seb Elsworth: Making sense of business models*. <https://www.thirdsector.co.uk/seb-elsworth-making-sense-business-models/finance/article/1457088>
- Third Sector. (2019, June 5). *The art of the pitch*. <https://www.thirdsector.co.uk/art-pitch/management/article/1579511>
- Blank S. (2020, April 4) *The Mission Model Canvas – an adapted business model canvas for Mission-Driven Organizations*. Steve Blank. <https://steveblank.com/2016/02/23/the-mission-model-canvas-an-adapted-business-model-canvas-for-mission-driven-organizations/>
- Osterwalder A. (2016, February 23) *The Mission Model Canvas: an adapted business model canvas for Mission-Driven organizations*. <https://www.strategyzer.com/library/the-mission-model-canvas-an-adapted-business-model-canvas-for-mission-driven-organizations>

Tema 2: Fundamentos de *storytelling*

- Serrat, O. (2008, October). *Storytelling*. Knowledge Solutions. <https://www.academia.edu/9419986/Storytelling>.



- Schiller, R. (2019). *Narrative Economics: How Stories Go Viral and Drive Major Economic Events*.
- Fontana, A. (2020). *Storytelling d'impresa: La nuova guida definitiva verso lo storymaking*.

Tema 3: El papel de *storytelling* en la empresa

- Erlach C, Muller M. (2020), *Narrative Organisationen*, Springer.
- Harlow J. (2024, March 22). *KPI home - KPI.org*. KPI.org. <https://www.kpi.org/>
- Barker R. T., Gower K., (2010). *Strategic Application of Storytelling in Organizations Toward Effective Communication in a Diverse World*. Journal of Business Communication. <https://www.dima.univr.it/documenti/Avviso/all/all886336.pdf>
- Ron, S. (2024, April 7). *Visual Storytelling Consulting*. Visual Storytelling Institute. <https://www.visualstorytell.com/>
- Soin K., Scheytt T. (2006). *Making the Case for Narrative Methods in Cross-Cultural Organizational Research*. Organizational Research Methods. https://www.researchgate.net/publication/258051775_Making_the_Case_for_Narrative_Methods_in_Cross-Cultural_Organizational_Research
- Kabir S. M. S. (2016). *Methods of data collection, working paper*, Curtin University.
- Woodget, M. (2023, June 3). *How to Use Storytelling for Business Strategy – on storytelling for business*. Go Narrative. <https://www.gonarrative.com/business-storytelling-blog/how-stories-can-help-you-develop-a-winning-business-strategy>

Tema 4: *Storytelling* sostenible

- Oprean-Stan, C., Oncioiu, I., Iuga, I., & Stan, S. (2020). *Impact of sustainability reporting and inadequate management of ESG factors on corporate performance and sustainable growth*. Sustainability. 12 (20). <https://doi.org/10.3390/su12208536>



- Sustainability and ESG Solutions. (2020, November 12). *ESG Impact and Sustainability Communication*. <https://www.thesustainability.io/esg-rating-sustainable-investing-and-sustainability-communication>
- Marks M. M. (2024, April 2). *7 Strategies for Effective Sustainability Communications | Ideas on Purpose*. Ideas on Purpose. <https://www.ideasonpurpose.com/on/6-strategies-for-effective-sustainability-communications/>