

Si la estrategia de innovación es coherente con las acciones que promueve, la empresa será capaz de convertirse en un referente

Es necesario comprender que gestionar la innovación empresarial permite dinamizar procesos de transformación cultural que son fuente de oportunidad en una economía global y, consecuentemente, de crecimiento sostenible. Por lo tanto, si las empresas quieren implantar una estrategia de innovación que les permita ser cada vez más competitivas necesitan preparar sus estructuras, sistemas y procesos con una mirada que integre ambos ecosistemas – interno y externo –, pero, además, que piensen en clave de impacto y sostenibilidad.

Por todo lo expuesto, sostenemos que es preciso impulsar una cultura corporativa dispuesta a asumir

riesgos y a desarrollar prácticas de colaboración, que contemple no solo lo que hay fuera sino, sobre todo, que se apalanque en el potencial de los profesionales que la integran. En la medida en que la estrategia de innovación de la empresa resulte coherente con las acciones que promueve tanto interna como externamente será capaz de convertirse en un referente. Por eso es fundamental que quienes lideran las empresas conciban a sus colaboradores internos como sus principales aliados y una fuente de ventaja competitiva para lograr un mayor impacto.

Una cultura corporativa de estas características será capaz de trascender y ser coherente con los factores

que la constituyen si logra promover y motivar en sus integrantes el espíritu innovador que lleve a legitimar la apertura, pero, al mismo tiempo, a impulsarlos e implicarlos en los procesos de transformación. Para ello, es clave que nuestros propios colaboradores sean capaces, por un lado, de ver los beneficios que supone para ellos y para la propia empresa la adopción de las dinámicas colaborativas y, por el otro, de entender y vislumbrar que la adquisición de este tipo de competencias les permitirá no solo hacer frente a los desafíos actuales sino lograr que la innovación trascienda fuera de las barreras organizacionales y tenga un impacto positivo mayor ●

## La hora del marketing auténticamente inclusivo

LA DIVERSIDAD DE LOS CONSUMIDORES NO ES NUEVA Y EL MARKETING SE MANEJA BASTANTE BIEN CON LOS TIPOS DE DIVERSIDAD MÁS “POPULARES”. SIN EMBARGO, LA INCORPORACIÓN PLENA AL CONSUMO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD ES UNA TAREA TODAVÍA PENDIENTE. PARA QUE EL MARKETING AUTÉNTICAMENTE INCLUSIVO SEA UNA REALIDAD SOLO SE NECESITAN CONVENCIMIENTO Y CREATIVIDAD

LUIS CASADO / ÁNGEL ARRESE

En el último informe sobre la evolución de las actividades de marketing elaborado por la consultora Deloitte, la segunda tendencia de las siete que se destacan hace referencia al avance de un marketing “auténticamente inclusivo”. El informe de Deloitte señala que “a medida que la población consumidora se diversifica –por raza y etnia, orientación sexual o diferencias de capacidad,

por ejemplo– es imperativo que las marcas reflejen auténticamente una gama de orígenes y experiencias en sus mensajes si esperan conectar eficazmente con los futuros clientes”. Por supuesto, la idea de que las marcas atiendan adecuadamente –con sus estrategias, productos, servicios y mensajes publicitarios– la diversidad de los consumidores no es nueva y, de hecho, la segmentación y el *targeting* son aspectos de la gestión de marketing especialmente orientados

La sensibilidad de empresas y marcas ante las posibles discriminaciones cada vez es mayor

a la atención de la diferencia, de la variedad y diversidad que existen en los mercados. Todos somos conscientes de cómo en este siglo XXI esa sensibilidad de las empresas y las marcas ante las posibles discriminaciones por raza, orientación sexual, creencias religiosas, etc. cada vez es más acentuada. Sin embargo, como en el informe de Deloitte, es habitual que bajo el paraguas de conceptos muy manidos como “atención a la diversidad”, “inclusividad” o “no

discriminación” en el marketing se mezclen aspectos de la diversidad humana esencialmente tan distintos como pueden ser, por ejemplo, la diferencia de raza, y la diversidad funcional derivada de una discapacidad física severa. De hecho, el marketing se maneja bastante bien con algunos tipos de diversidad socialmente “populares” (sexo, raza, diversidad cultural, generacional, etc.), pero tiene un largo camino que recorrer en algunos otros, muy en especial en torno a la diversidad derivada de los distintos tipos de discapacidad (física, sensorial, intelectual, psicosocial, etc.). Es difícil encontrar productos tan cotidianos como un refresco o un programa televisivo que “excluyan” a sus consumidores por razón de género o raza, mientras que lo más habitual es que esos mismos productos sí “excluyan” con toda naturalidad a una persona ciega o sorda. Alguien tendrá que ayudar a la primera a distinguir en el lineal o en su nevera una lata de cerveza con alcohol de una sin alcohol y alguien, también, tendrá que ayudar a la segunda a seguir los argumentos y discusiones en el programa de debate político de moda.

La incorporación plena al consumo de las personas con discapacidades es una tarea pendiente que requiere un marketing auténticamente “inclusivo”, concepto que desde esta perspectiva tiene implicaciones y consecuencias más profundas que la de un marketing que, en general, es sensible con la diversidad. Como se señalaba recientemente en el título de un artículo de Advertising Age, “No ‘diversity’ without disability: why marketing needs to wake up to the world’s most underrepresented minority group”.



## CONSUMO Y DISCAPACIDAD

**C**errando ya el siglo XX, en 1999, el Wall Street Journal publicó un reportaje titulado “People With Disabilities Are Next Consumer Niche”. Con múltiples ejemplos en sectores muy diversos, el autor del trabajo mostraba cómo las personas con discapacidad constituían un gran mercado (48,5 millones de personas en Estados Unidos) con importantes recursos económicos (una renta discrecional anual de 175.000 millones de dólares). El artículo afirmaba que las empresas debían fabricar productos para ellos, no por caridad o por el cumplimiento de una función social, sino para obtener beneficios. Más de dos décadas después, la realidad sigue siendo parecida en cuanto al potencial de ese mercado, y se podría seguir

**Las personas con discapacidad no son un segmento más, sino parte esencial de la sociedad, de cualquier segmento o mercado que el marketing pueda considerar**

afirmando que se mantiene como oportunidad desaprovechada (véase, People with disabilities are an underserved community with money to spend, eMarketer, 2020). Pero más allá de una oportunidad económica, o de un reto de compromiso social para las empresas, la atención en el consumo a las personas con discapacidad es un deber que no demasiadas marcas ni empresas se toman en serio.

Según estadísticas recientes de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC) estadounidenses, 67 millones de adultos en aquel país –el 26% de la población– declaran vivir con al menos un tipo de discapacidad. En España, en torno a un 10% de la población tiene alguna discapacidad permanente, un 20% más tiene limitaciones funcionales transitorias, y otro 10% lo forman personas con más de 65 años con necesidades especiales. A nivel mundial, las personas con discapacidades representan un mercado del tamaño de Estados Unidos, Brasil, Indonesia y Pakistán juntos (15% de la población mundial), con una renta disponible de más de 8.000 millones de dólares. En este sentido, las personas con discapacidad no constituyen un segmento más, no son grupos de consumo diferenciado, sino que constituyen parte esencial de la sociedad, de cualquier segmento o mercado que el marketing pueda considerar. Por eso la ONU en su Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de 2006–y que España ratificó en 2007–, señala que se debe “promover, proteger y asegurar el goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades fundamentales por todas las personas con discapacidad, y promover el respeto de su dignidad



inherente”. El ámbito del consumo, por supuesto, no queda fuera de esa declaración, ya que es parte esencial de la vida de cualquier ciudadano y actos tan básicos como necesarios han de poder hacerse del modo más autónomo posible en todos los casos.

La legislación europea, nacional y autonómica apunta cada vez más a una mayor inclusión social y en legislaciones avanzadas, como la española, se hace referencia a principios esenciales para poder consumir productos y servicios sin exclusiones. Uno de ellos, por ejemplo, es el de la accesibilidad universal, “la condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, los objetos, instrumentos, herramientas y dispositivos, para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas en condiciones de seguridad y comodidad y de la forma más autónoma y natural posible”. (Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, 2013). Esa accesibilidad universal es clave, porque de lo contrario es la sociedad la que realmente discapacita y excluye a las personas no teniendo en cuenta su diversidad

visual, auditiva, física o intelectual. Sin accesibilidad no hay igualdad de oportunidades posible, porque ni siquiera se puede salir de casa para ir a estudiar o a trabajar, no se puede navegar por internet, no se puede percibir ni entender la información.

Pero como en tantos otros ámbitos, en el del marketing hay que pasar de la teoría a la praxis, de las musas al teatro. Las personas con discapacidad, en general, siguen siendo “consumidores vulnerables”, que viven a menudo el estado de impotencia que surge de la fallida interacción de sus condiciones individuales con las condiciones externas, en un contexto en el que sus objetivos y experiencias de consumo se ven obstaculizados e insatisfechos. El marketing auténticamente inclusivo debe hacerse cargo de esta realidad, y lo debe hacer con un ejercicio de inteligencia y compromiso sociales cuanto antes, porque es un derecho de las personas y una oportunidad para las empresas.

No obstante, la oportunidad no será eterna, porque al surgir de un derecho, la legislación no hará sino avanzar en su exigencia. Actualmente sólo en España están

|||||||

**Sin accesibilidad no es posible la igualdad de oportunidades. Sin ella es la sociedad quien discapacita y excluye a las personas sin tener en cuenta su diversidad visual, auditiva, física o intelectual**

---

a punto de ver la luz tres normas que exigirán a las empresas y marcas aumentar su apuesta por la accesibilidad. En concreto, la inminente trasposición a la legislación española de la Ley Europea de Accesibilidad de 2019 obligará a ofrecer productos y servicios digitales mucho más accesibles que en la actualidad. Por su parte, la Ley 4 de 2022, de Protección de los consumidores y usuarios en situaciones de vulnerabilidad económica y social, incluye exigencias sobre *packaging* inclusivo y accesible, o exigencias para tener en cuenta las necesidades de las personas mayores en sectores como el financiero. La tercera novedad legislativa es el también inminente Reglamento sobre Accesibilidad Universal de los bienes y servicios puestos a disposición del público que obligará, por ejemplo, a las superficies comerciales de más de 2.500 metros cuadrados de exposición a tener un servicio de atención específico para su clientela con discapacidad.

## **MARKETING Y MARKETING INCLUSIVO**

**E**l marketing piensa con frecuencia en la población bien en términos de segmentos, o bien con una mentalidad masiva, en la que impera el principio *one size fits all*. Ambos enfoques son problemáticos desde la perspectiva del marketing inclusivo. El primero, porque a menudo entiende que lo que deben hacer las empresas y sus marcas, con la lógica de la segmentación, es diseñar ofertas específicas “para personas con discapacidad”, para ese mercado “especial” de los que tienen dificultades visuales, o auditivas, o de movilidad, de comprensión, etc. Con esa lógica, los diferencian y excluyen del consumo *mainstream*, lo que la mayoría de las veces implica

diseñar productos y servicios ad hoc, a veces sin funcionalidades avanzadas, con diseños poco cuidados, normalmente más caros, y con una distribución y comunicación muy selectiva y reducida (casi al margen de lo convencional). Por el contrario, el segundo enfoque, el de la estrategia marketiniana más masiva, en la gran mayoría de los casos olvida completamente a estos consumidores y, por tanto, los deja fuera, los excluye directamente de un consumo similar al de la mayoría.

Ninguno de esos enfoques crea ni distribuye necesariamente valor para mejorar la vida de toda la clientela, que es el objetivo del marketing. De hecho, es necesario un enfoque de marketing alternativo que considere la forma de facilitar la plena inclusión de las personas con discapacidad en los mercados y la sociedad, de una forma natural.

El marketing inclusivo –auténticamente inclusivo– es el marketing que piensa en todas las personas y que tiene en cuenta las diversas capacidades y necesidades físicas, cognitivas, sensoriales, orgánicas y emocionales. El objetivo es que cualquier persona pueda resolver necesidades y satisfacer deseos consumiendo productos y usando servicios y entornos, del modo más autónomo posible, confortable y seguro. Para ello se han de ofrecer experiencias de uso accesibles a todas las personas, al tiempo que se contribuye a la consecución de los objetivos económicos y sociales de la organización que las aplica. Definido con una idea simple pero muy potente –como lo hace la Fundación IDDEAS–, el marketing inclusivo es el que piensa en todas las personas y no sólo en la mayoría. Porque la “mayoría” no es lo mismo que el “todo”, ya que en

este sí está incluida la diversidad de todos los consumidores, y en la mayoría no.

Al orientarse a todo tipo de personas, el marketing inclusivo ha de usar el diseño universal o diseño para todas las personas, para que los elementos del *marketing mix* (producto, precio, distribución y comunicación) estén pensados para satisfacer necesidades y deseos en todo tipo de personas teniendo en cuenta su diversidad, a través de experiencias de compra, uso y consumo totalmente accesibles. Ello permite que leer y abrir un *packaging*, consultar una Web, asistir a una sesión de cine o realizar unas compras en el supermercado puedan ser acciones que cualquier persona pueda realizar. Si la letra del pack es pequeña, la Web no es accesible, la película no está subtitulada ni audio descrita o el súper tiene escalones o pasillos estrechos... se genera exclusión social. De hecho, el marketing y el diseño son actividades interconectadas que tienen como objetivo la creación de valor. Unidos, son capaces de generar más calidad y más satisfacción para todas las personas.

El marketing inclusivo piensa en todas las personas, no solo en la mayoría. La mayoría no es lo mismo que el todo

## LOS FRENO PARA UN MARKETING INCLUSIVO

Hay tres frenos principales que impiden que la inclusión, la accesibilidad y el diseño universal sean vistos por los departamentos de marketing como una oportunidad de ampliar mercado y de elevar la satisfacción de toda la clientela. En primer lugar, la inexistencia de esta visión en los contenidos formativos de los grados universitarios de Marketing, Comunicación o Administración y Gestión de empresas. Salvo iniciativas aisladas y extracurriculares, como el Seminario de Marketing Inclusivo en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra, la discapacidad no forma parte del universo de contenidos habitual en la formación de marketing. En segundo lugar, el entendimiento de la accesibilidad como algo ajeno a la calidad y a la competitividad de la oferta, y su vinculación exclusivamente con la responsabilidad social corporativa (RSC) de las organizaciones. Y, en tercer lugar, pero no menos importante, la poca presencia de personas con discapacidad en las empresas y,



El primer freno es el vacío formativo, muy evidente en productos, servicios y campañas de comunicación. El segundo es vincular exclusivamente a la RSC con la accesibilidad y el diseño universal de productos, servicios y mensajes

por lo tanto, en las áreas de marketing y comunicación.

Con relación al primer freno, en un estudio realizado por la CRUE, la Fundación ONCE y el Real Patronato sobre Discapacidad de España en 2020 se concluye que, pese a la existencia de normas que abogan por la introducción de la accesibilidad y el diseño universal en los currículos universitarios, su implantación real en las aulas “resulta, en general, deficitaria”, tanto desde un punto de vista cuantitativo, como cualitativo y de visibilidad de la discapacidad”. El resultado de este vacío formativo es muy evidente para millones de personas que diariamente consumen productos, servicios y campañas de comunicación, y que se quedan insatisfechas, o por decirlo más abiertamente, se sienten excluidas, y por lo tanto frustradas. Los ejemplos de frustración son innumerables. En el Observatorio del Turismo Accesible en España (Fundación ONCE 2017) se afirmaba que “la mitad de los hoteles que en sus webs dicen ser accesibles no lo son”. No es difícil imaginar la experiencia negativa que puede vivir una persona que tiene que estar fuera de su casa durante una semana en un entorno que no responde a sus expectativas, y que puede llegar a ser muy hostil.

El segundo gran freno es vincular la accesibilidad y el diseño universal de productos, servicios y mensajes exclusivamente con la RSC. Por un lado, es claro que, por ejemplo, diseñar un *packaging* de modo inclusivo es un acto de responsabilidad social, ya que en muchos sectores no hay todavía una obligación legal de hacerlo, y la responsabilidad social a menudo se entiende –al menos en algunos aspectos– como ir más allá de las exigencias legales. Pero esa decisión, efecto de nuestra visión



responsable del diseño de la oferta, también impacta directamente en el uso y disfrute general de los productos y servicios. No hay que olvidar que “lo accesible” puede ser necesario para el 40% de la población, que disfruta de mayor facilidad para percibir, comprender y usar productos, entornos y servicios. En general, lo accesible genera más comodidad, seguridad y autonomía para todas las personas. Y, por lo tanto, no entender que la incorporación de la accesibilidad a las ofertas está directamente relacionada con la calidad, la satisfacción y la fidelidad, es de momento un freno para que desde el marketing se apueste por un enfoque inclusivo como herramienta para crear experiencias de consumo memorables.

Afortunadamente este freno se va levantando en muchas compañías que están sabiendo responder a las necesidades de un mercado de cientos de millones de personas, que valoran ese plus de calidad. Poco a poco son más las compañías que se diferencian del resto siendo inclusivas y accesibles. Matel, Procter & Gamble, Alcampo, Apple o Microsoft son algunos ejemplos de marcas globales que están añadiendo enfoques de diseño universal a sus ofertas y que aplican la inclusión en sus estrategias de innovación.

Por último, el tercer freno es la reducida presencia de personas con

discapacidad en las empresas, algo que ni mucho menos se corresponde con su peso en la población activa. Según el Observatorio sobre mercado de trabajo y estadísticas para personas con discapacidad (Odismet), en 2021 había en España 1.876.900 personas con discapacidad en edad de trabajar, lo que representaba el 6,2% de la fuerza laboral potencial de nuestro país. Sin embargo, ni si quiera en las empresas del Ibex35 se cumple la cuota obligatoria de al menos el 2% de personas con discapacidad que establece la ley en las plantillas de 50 o más trabajadores. Aunque hay honrosas excepciones como Ferrovial (8%) o ACS (4%), la media es de 1,8%, según un reciente estudio de CCOO 2022. Es indudable que esta insuficiente representación de las personas con discapacidades en las empresas se traduce en una falta de sensibilidad y en la invisibilización de sus necesidades, también a la hora de que desde los departamentos de marketing y comunicación se tengan en cuenta adecuadamente.

## LOS BENEFICIOS DEL MARKETING INCLUSIVO

El marketing inclusivo se centra en la persona, y no en la discapacidad. Y por eso, cuando las marcas lo aplican con los principios del diseño universal (uso equitativo, flexibilidad, simplicidad, información

