

# IMPACTO DE LAS ACCIONES EN RESPONSABILIDAD CORPORATIVA SOBRE EL EMPLOYER BRANDING ENTRE MILLENNIALS

RESUMEN EJECUTIVO







FOUNDATION

# IMPACTO DE LAS ACCIONES EN RESPONSABILIDAD CORPORATIVA SOBRE EL EMPLOYER BRANDING ENTRE MILLENNIALS

**Proyecto de investigación patrocinado por Coca-Cola European Partners y la Fundación IE**

Este informe es el resultado de un proyecto de investigación patrocinado por Coca-Cola European Partners (CCEP), realizado en 2018. El objetivo de este estudio es evaluar el impacto de diferentes acciones de Responsabilidad Corporativa (RC) en un activo intangible crítico para cada empresa: el employer branding entre Millennials. El estudio, además, indaga sobre las posibles diferencias de impacto entre el employer branding y el consumer branding, la percepción de marca y la disposición para actuar, y, finalmente, entre los Millennials (nacidos en 1984-1996) y la Generación X (nacidos en 1965-1980).

# The IE-CCEP journey on sustainability as a driver for employer branding among millennials

A fresh & diverse approach

## EXPLORATORY INSIGHTS

Millennials asking millennials



## DEEP DIVE ANALYSIS

Cutting edge academic research



## OUTCOME

### UNI LAB

About aspirational employer  
About CCEP as employer

### MASTER CHALLENGE

About SUSTAINABILITY as employer branding driver and... how to CONNECT with millennials

### IE RESEARCHERS

IMPACT of sustainability strategy on employer branding

### KNOWLEDGE

for the community  
Public report

### EXPERIENCE

CCEP connecting with Millennials



## Estimado lector

Este informe es el primer fruto de un acuerdo de colaboración entre Coca-Cola European Partners, Fundación IE e IE, con el que pretendemos contribuir a la mejora de la sociedad y de la actividad empresarial, emprendiendo proyectos innovadores de investigación aplicada y aportando conocimiento inspirador y útil a la comunidad.

Entendemos esta iniciativa como parte de nuestra propia responsabilidad de 'devolver' y 'contribuir' a la sociedad y a su desarrollo sostenible, poniendo foco en temas de gran actualidad.

Este primer proyecto de investigación conjunto aborda la sostenibilidad como elemento de employer branding entre Millennials, siendo tanto el talento como la sostenibilidad prioridades clave para Coca-Cola European Partners y para IE y su Fundación.

El propio formato del proyecto es novedoso al integrar trabajo e investigación de alumnos de distintos programas de IE, insights y experiencias de CCEP e investigación académica de alto rigor científico, en un proceso que ha sido muy enriquecedor para todos los involucrados.

La investigación arroja cifras inéditas que confirman el sentido de negocio que supone una apuesta más decidida y estratégica de la Responsabilidad Corporativa. Confiamos que estos resultados resulten inspiradores y muevan a la acción.

### **ANA CALLOL**

*VP PUBLIC AFFAIRS, COMMUNICATION & SUSTAINABILITY DE CCEP*

### **CARLOS MAS**

*EXECUTIVE VICE-PRESIDENT DE IE FOUNDATION*



## Marco Giarratana

PhD y Profesor de  
Estrategia en IE University  
y IE Business School

**Marco Giarratana**, PhD es Profesor de Estrategia en la IE University / IE Business School. Fue Profesor Visitante y Profesor Titular en la Universidad Carlos III de Madrid (2003-2010), y Profesor Titular y Catedrático en la Universidad Bocconi de Milán (2011-2016). A 2018, el Prof. Giarratana publicó 24 artículos según ISI Web of Science que recibieron más de 400 citaciones.

Él representa más de 1,000 citaciones en Google Scholar. Desde 2003, el Profesor Giarratana ha impartido clases en distintas instituciones a diferentes niveles, desde Licenciatura a MBA. Desde 2017, es el director del departamento de Estrategia en la IE University / IE Business School.

## Martina Pasquini

PhD y Profesora de  
Estrategia en IE University  
y IE Business School



Martina Pasquini, PhD es Profesora de Estrategia en la IE University / IE Business School. Antes fue Profesora de Estrategia y Innovación en Southampton Business School (Reino Unido).

Cuando era investigadora postdoctoral en la Universidad de Bolonia (Italia), trabajó en proyectos sobre estrategias tecnológicas patrocinados por el Banco Europeo de Inversiones y Ernst & Young.

Sus intereses de investigación se encuentran en la intersección de la estrategia, la gestión de la innovación y el espíritu empresarial, prestando especial atención en la demanda, los usuarios y las comunidades de valores.

Recientemente, la Unión Europea le confirió fondos de investigación competitivos a través del Programa Marie-Curie (medida Horizon2020) y anteriormente el Ministerio de Ciencia e Innovación de España por su investigación en estrategias de creación de valor compartido.

Desde enero de 2018, ha sido designada como Representante general en la División de Estrategia Corporativa de la Strategic Management Society y es miembro de la Community of B-Academics para difundir B-Corporations como una nueva forma de negocio para el impacto social.

# CONTEXTO



Es una tendencia internacional que se confirma: las compañías deben aportar valor social y medioambiental en sus actividades económicas y con sus stakeholders. La **Responsabilidad Corporativa (RC)** requiere, de esta manera, una mayor integración en la estrategia empresarial y en el modelo de negocio de las organizaciones, para contribuir así a un desarrollo sostenible en el entorno y al propio éxito de la empresa.

En el pasado la RC se ha venido interpretando e implantando en algunas empresas como una necesidad defensiva, para prevenir o reaccionar ante crisis y responder a exigencias de los distintos grupos de interés de la empresa.

En los últimos años la irrupción de la teoría de la organización híbrida (organizaciones que combinan los valores de la empresa tradicional con los de las ONG's) ha revolucionado hasta tal punto este panorama que, en la actualidad, miles de empresas ya no emplean la RC simplemente como un mecanismo de respuesta. La tendencia es combinar el objetivo de negocio con una misión social, incluyendo los valores sociales como la estrella de su **modelo de negocio**.

Sin embargo, hasta ahora, los estudios empíricos sobre el impacto en el negocio de distintas estrategias de RC, han sido bastante escasos, debido a las dificultades para encontrar datos sobre la cantidad y los tipos de inversión en RC, así como datos sobre el comportamiento de los clientes y empleados.

Por otra parte, las percepciones varían enormemente en función de la edad. Así, estudios recientes apuntan que la nueva **generación Millennial** exige a las marcas que sean innovadoras, éticas, reconozcan sus equivocaciones desde la valentía y tengan un compromiso real con el medio ambiente.

Así este cambio intergeneracional puede afectar a la estrategia de las empresas y al impacto social de sus actividades. Es de crucial relevancia, por lo tanto, que las empresas conozcan cómo la generación Millennial percibe sus acciones de RC, tanto para atraer y contratar su talento, como para captarlos como clientes y poder defender determinados niveles de precio.

En este marco, este informe pretende arrojar luz sobre el impacto de las acciones de Responsabilidad Corporativa en el valor de uno de los activos intangibles más importantes de una empresa: su marca, más en concreto el employer branding, con foco en los Millennials.

El **employer branding** tiene que ver con la capacidad de la empresa para atraer el mejor talento y generar su compromiso y fidelidad, factores cada vez más críticos en un modelo productivo impulsado por el conocimiento y la tecnología.

Así mismo el estudio pretende medir el impacto de distintas estrategias de RC sobre variables directamente relacionadas con el negocio de la empresa.

# LOS MILLENNIALS Y LAS MARCAS

Los Millennials exigen a las marcas que sean innovadoras, éticas, reconozcan sus equivocaciones desde la valentía y tengan una compromiso real con el medio ambiente

**INNOVACIÓN**

**ÉTICA**

**VALENTÍA**

**COMPROMISO  
MEDIO AMBIENTE**





# EL ESTUDIO



## EMPLOYER BRANDING

La finalidad de este estudio era comprender cómo las acciones de sostenibilidad desarrolladas por la empresa, afectan al employer branding y a la disposición para trabajar en ella. Además, entender la relación, en este aspecto, con impactos en su consumer branding y disposición a comprar y pagar sus productos.

El estudio se realizó en dos fases: una primera de exploración, vía focus group, y una segunda, fundamental, de cuantificación vía encuesta-experimento.

# EL ESTUDIO



## FASE 1: FOCUS GROUP

La primera parte de la investigación, se centra en **comprender** la percepción que tienen los Millennials sobre las acciones sociales de las principales empresas y su impacto en la percepción del employer branding.

Para el trabajo de campo se llevaron a cabo, con la colaboración de un equipo de estudiantes del Master en Corporate Communication de IE, tres focus group con un total de 23 participantes. Se estudiaron las acciones sociales de Coca-Cola European Partners y de las cuatro empresas líderes a nivel mundial en employer branding. Cada grupo, supervisado por un moderador externo, discutió abiertamente sobre la relación entre las acciones sociales y el negocio de las empresas.

Se llegó a dos conclusiones clave en cuanto a la percepción de los Millennials sobre distintos enfoques de RC:

## CONCLUSIÓN 1

Las acciones sociales que están relacionadas con el negocio principal de la compañía y todas aquellas que el empleado (o cliente) potencial percibe cercanas, son las que generan un mayor valor del employer branding.

## CONCLUSIÓN 2

Estas dos variables se confirman como críticas, ya que, por el contrario, las acciones más alejadas del negocio principal de la empresa y aquellas que no están localizadas, se perciben como interesadas y asimilables a acciones de marketing y, por lo tanto, generan menor credibilidad para la marca.

Estas conclusiones son la base sobre la que se han creado los escenarios para la encuesta, contruidos sobre las dos variables identificadas como las más relevantes en la percepción de una estrategia de RC por parte de Millennials: relación con el negocio de la empresa y cercanía geográfica

# EL ESTUDIO



## FASE 2: ENCUESTA Experimento en base a escenarios

Se ha realizado una encuesta sobre una muestra de aproximadamente 1.000 participantes. En esta fase, la investigación se centró en los dos aspectos identificados como críticos en los focus group:

- Acciones de RC locales versus no locales, es decir, las que implementa la compañía en la proximidad geográfica, o no, del encuestado y
- Acciones de RC claramente relacionadas con el negocio principal de la empresa, vs acciones de RC generalistas o ajenas al negocio de la compañía.

**El foco del estudio era medir el impacto de estos dos aspectos de acciones de RC en el employer branding.**

Cómo información complementaria relevante se midió también, con la misma metodología, el impacto en consumer branding. Otro aspecto que se quiso medir es el impacto en la disposición a actuar que distintas estrategias de RC pueden llegar a generar, para confirmar así el impacto directo en el negocio, más allá del valor de marca. Finalmente se querría poder analizar eventuales diferencias generacionales.

## OBJETIVO 1

¿Las acciones locales de RC tienen un efecto más positivo en estas cinco variables que aquellas no locales? ¿Cuánto?

- a) Employer branding
- b) Consumer branding
- c) Disposición para trabajar para esa compañía
- d) Disposición para comprar su producto
- e) Disposición para pagar por dicho producto

## OBJETIVO 2

¿Las acciones de RC asociadas con el negocio principal tienen un efecto más positivo que aquellas no relacionadas, en las mismas cinco variables? ¿Cuánto?

## OBJETIVO 3

¿Existe una diferencia intergeneracional entre Millennials y Generación X en relación al impacto de las tipologías de acciones de RC anteriores?

# EL ESTUDIO

## METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA

Se emplea una matriz 2x2 de experimentos basados en escenarios. Cada escenario describe una compañía de bebidas imaginaria, que buscará una combinación aleatoria de dos atributos: a) que la acción social está vinculada al negocio principal de la compañía o no; b) que la acción social se realiza en la proximidad geográfica de la empresa o no.

Existen cuatro escenarios diferentes como se muestra en la Tabla 1. Cada encuestado leyó un solo escenario y contestó a las preguntas asociadas.

Relación de las acciones de RC con el negocio principal de la empresa	Distancia geográfica de las acciones de RC	
	RC Local	RC no Local
RC asociada al negocio principal	Escenario I	Escenario II
RC no asociada al negocio principal	Escenario III	Escenario IV

Tabla 1: Escenarios del Experimento de la Encuesta

Se ha utilizado una metodología similar a una encuesta, pero más sensible a la hora de entender relaciones causales. La muestra se realizó sobre 996 encuestados. Para cada escenario se obtuvieron alrededor de 240 respuestas, divididas a partes iguales para Generación X y Millennials.

En cada escenario, se describía la historia de una compañía de bebidas que está invirtiendo en una determinada acción social, de acuerdo con el tipo de escenario. El encuestado debía responder a una batería de preguntas sobre esta compañía ficticia, en caso de que consumiera sus productos o fuera a trabajar para ella en ese escenario particular.

Las preguntas registraron las respuestas en escala Likert del 1 al 7.

Para evaluar la importancia y los efectos se recurre a dos métodos de estimación diferentes.

A) Modelo de regresión lineal

Se estima el efecto directo de las distintas acciones de RC sobre las cinco variables de estudio

B) Modelo en dos pasos

Se estima primero el efecto de RC Local vs no Local/ Negocio Principal vs. no Principal en Employer y Consumer branding. En un segundo paso, se evalúa el efecto adicional que estas estimaciones tienen en la disponibilidad para trabajar, comprar y pagar.

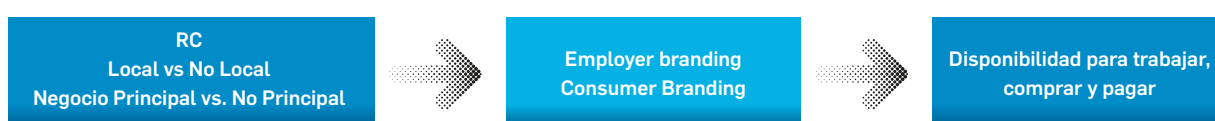


Figura 1: Modelo de estimación en dos etapas

# RESULTADOS Y CONCLUSIONES



## LAS ACCIONES DE RC LOCALES Y AQUELLAS RELACIONADAS CON EL NEGOCIO DE LA EMPRESA SON MEJOR PERCIBIDA

Las acciones sociales que tienen un impacto local y las que están intrínsecamente relacionadas con el negocio de la empresa, son mejor percibidas y generan mayor valor al employer branding

# RESULTADOS Y CONCLUSIONES

- **La estrategia de RC tiene un impacto muy relevante tanto en el employer branding como en la disposición para trabajar.** La diferencia en la percepción de el employer branding varía hasta más de 50% según el tipo de acciones de RC emprendidas.
- **Las acciones sociales que tienen un impacto local y aquellas que están intrínsecamente relacionadas con el negocio de la empresa, son las que mejor son percibidas y generan mayor valor para el employer branding.** Su impacto en el employer branding y en la disposición a trabajar es notablemente superior al de acciones más generalistas. Las acciones de RC con mayor proximidad geográfica, se perciben de forma más cercana y con mayor impacto, mientras que las acciones sociales relacionadas con el negocio principal de la empresa, se perciben más auténticas y menos como una estrategia promocional.

Las acciones de RC locales mejoran un **53,1%** la percepción del employer branding

Las acciones de RC asociadas con el negocio, mejoran un **33,2%** la percepción del employer branding

- **El impacto de la cercanía geográfica es mayor que el de la relación con el negocio, si bien este también sea relevante, y la combinación de estas dos características es lo que mayores resultados genera.** Respecto a acciones de RC no locales y no relacionadas con el negocio, las acciones de RC locales mejoran la percepción de el employer branding un 53,1% más, mientras que las acciones de RC asociadas con el negocio, aumentan el employer branding un 33,2% más.

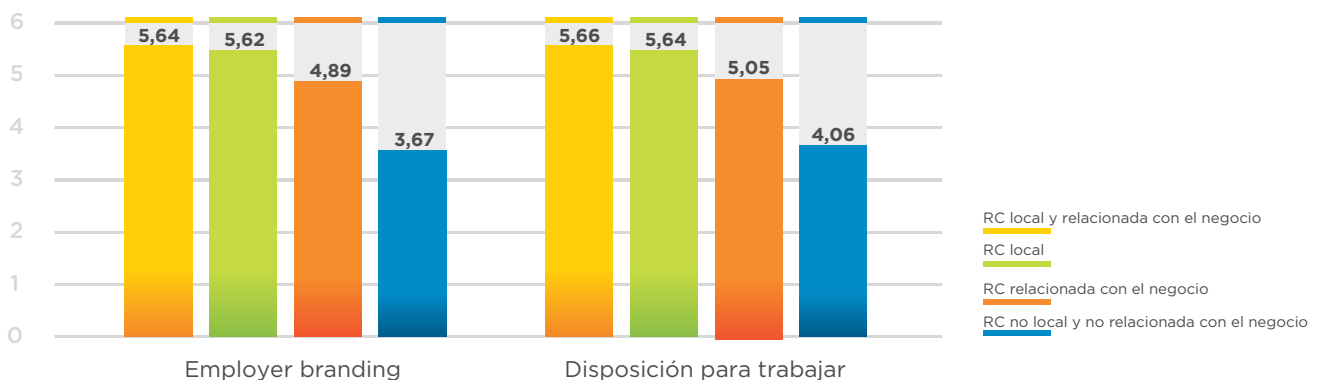


Figura 2: Efectos de distintas estrategias de RC sobre la evaluación del employer branding y la disposición para trabajar con la empresa (calificado en 1-7 escala Likert)

- **Los resultados obtenidos para el employer branding son consistentes con aquellos para el consumer branding, facilitando a las empresas la definición de una estrategia común de RC.** En líneas generales, la relevancia de la RC es todavía mayor para el employer branding que para el consumer branding, aunque este último sea más sensible al tipo de estrategia elegida.

# RESULTADOS Y CONCLUSIONES

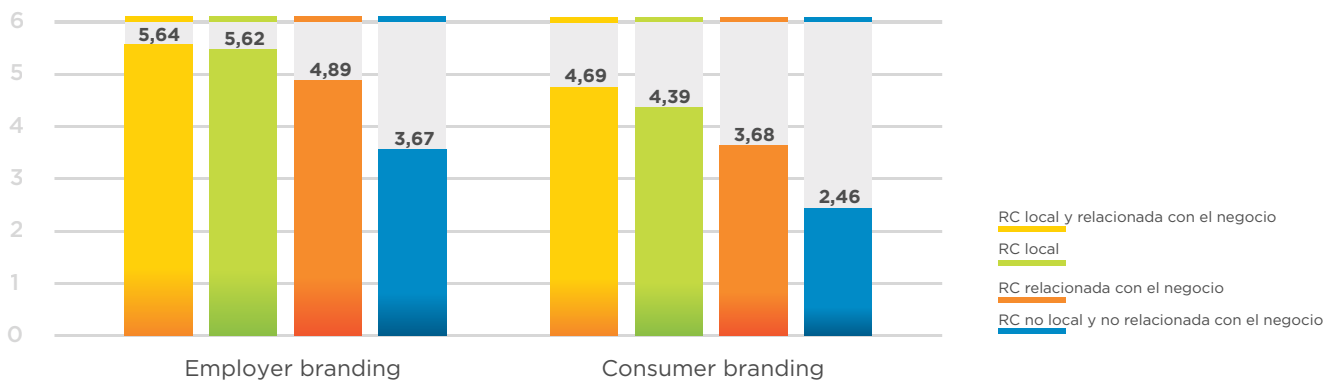


Figura 3: Efectos de distintas estrategias de RC sobre la evaluación del employer branding y el consumer branding (calificado en 1-7 escala Likert)

Así, acciones locales y relacionadas con el negocio aumenta la evaluación del employer branding un 53,7% más respecto a acciones más generalistas. El efecto en el consumer branding es más fuerte, nada menos que el 90,7%, de una puntuación en escala Likert de 2,5 a una de 4,7.

- El análisis confirma la relevancia de una acertada estrategia de RC, no solo en el valor de marca, sino que también en su materialización en las tres variables más directamente relacionadas con la acción y el negocio. Aquí, una vez más, las acciones locales y relacionadas con el negocio son aquellas que generan mayor impacto (según metodología de estimación en dos etapas).

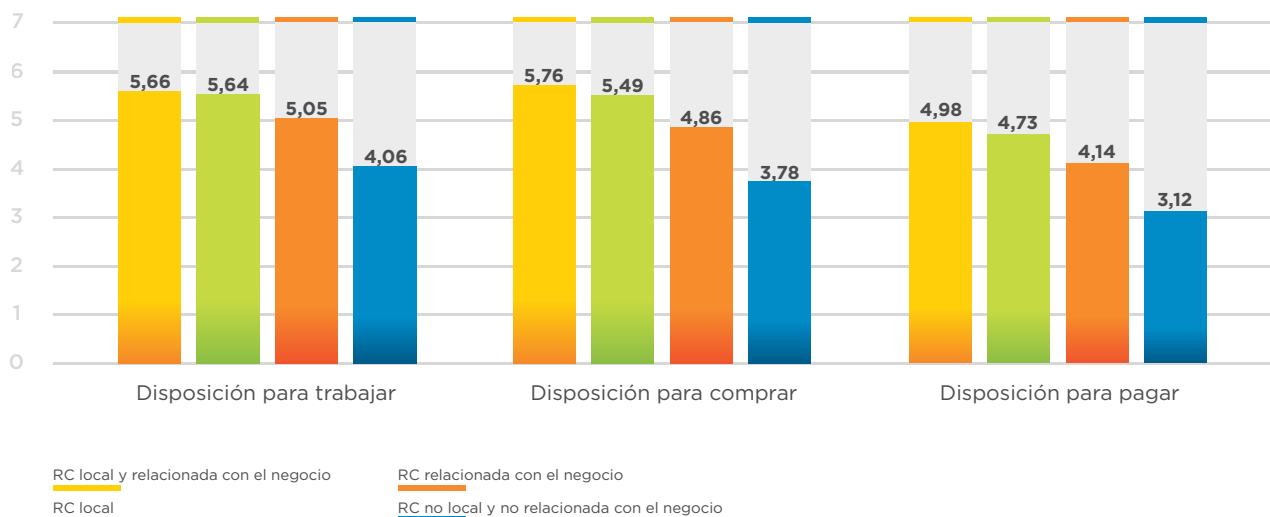


Figura 4: Disposición a pagar con acciones de RC entre Millennials y Generación X

# RESULTADOS Y CONCLUSIONES

- **No estamos ante una estrategia de (macro)nicho: no hay efectos diferentes entre Millennials y Generación X a excepción de la disposición a pagar, lo que facilita, de nuevo, la apuesta por una clara y consistente estrategia RC de las compañías.**

Los resultados no revelan ningún comportamiento o percepción diferente entre los Millennials y la Generación X, excepto por la disposición a pagar. Cualquier tipo de acción de RC afecta positivamente la disposición a pagar de los Millennials, aunque con un efecto menor, entre un 6,9% (efecto de local) y un 2,2% (efecto de relacionado con el negocio) menos. Esto podría deberse a que supuestamente los Millennials son más escépticos, y como clientes, podrían ver precios más altos en productos de significado social con mayor sospecha, en comparación con la Generación X.

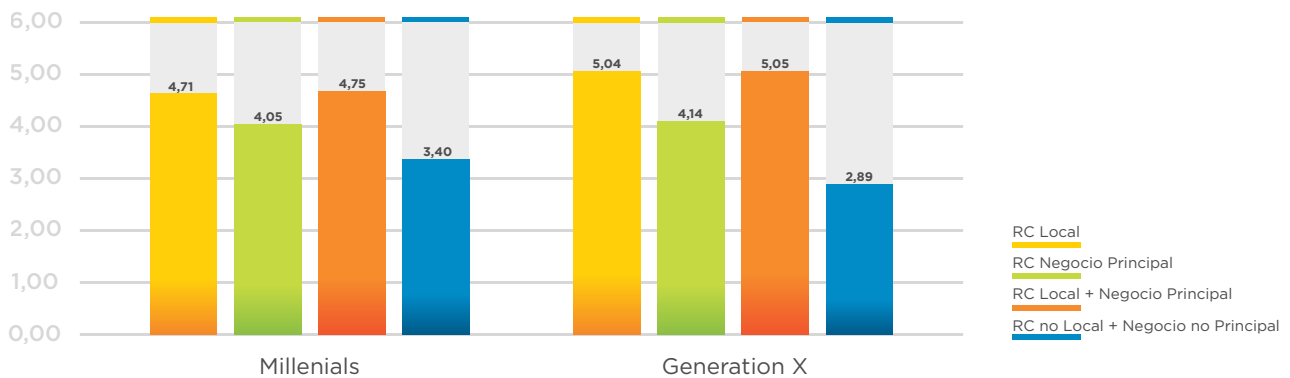


Figura 5: Disposición a pagar entre Millennials y Generación X

## MILLENNIALS = GENERACIÓN X

No hay diferencias relevantes



**EMPLOYER BRANDING**  
**CONSUMER BRANDING**  
**DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR**  
**DISPOSICIÓN PARA COMPRAR**



# NOTAS

# NOTAS



Para más información sobre el proyecto  
por favor contacte con:

Marco Giarratana, PhD  
Strategy Department  
IE University  
**marco.giarratana@ie.edu**

Martina Pasquini, PhD  
Strategy Department  
IE University  
**martina.pasquini@ie.edu**

Puede descargar el informe completo en el enlace

<https://www.ie.edu/es/fundacion-ie/acuerdo-marco-de-colaboracion-con-coca-cola-european-partners/>



**ie**  
FOUNDATION

[www.ie.edu/ie-foundation](http://www.ie.edu/ie-foundation)