

DISRUPTION

SERIE  
DESAFIOS

IDEAS LLYC  
EXPLORAR. INSPIRAR.

**S E R J E**  
**DESAFÍOS**

# DESAFÍO: DISRUPCIÓN

**IDEAS LLYC**  
EXPLORAR. INSPIRAR.

Edición no venal

Licencia Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)

IDEAS LLYC, enero de 2020

Lagasca, 88 - planta 3

28001 Madrid (España)

Edición: Punto de Vista Editores

[puntodevistaeditores.com](http://puntodevistaeditores.com)

Diseño: Joaquín Gallego

# Contenido

## **PRÓLOGO**

Disrupción comunicativa y éxito empresarial	13
<i>José Antonio Llorente</i>	

## **ASUNTOS PÚBLICOS:**

### **EMPODERAMIENTO EN NUEVAS COMUNIDADES**

Tiempos de correulación, el Estado no se hace solo	21
<i>Carmen Muñoz Jodar y Carlos Hernández Rivera</i>	

La industria farmacéutica en Brasil frente a nuevos desafíos	31
<i>Thyago Mathias y Tuca Figueira</i>	

### **LA REPUTACIÓN: UN NUEVO PROTAGONISMO**

El reto de la gestión reputacional de los dircom	45
<i>Carlos Llanos</i>	

El desafío de las crisis <i>HOT</i> y <i>COLD</i> y cómo abordarlas	55
<i>Eva Pedrol, Natalia Sara, María Cura y Paco Hevia</i>	

8 claves para recuperar la confianza con los <i>stakeholders</i> en 2020	73
<i>Juan Cardona y Paco Hevia</i>	

La dictadura del <i>like</i>	87
<i>Tiago Vidal y Marlene Gaspar</i>	

### **RELATO EMBLEMÁTICO: LA RENOVACIÓN DEL *STORYTELLING***

El sexto lenguaje: un nuevo código para los nativos digitales	99
<i>Mariano Vila y Juan María Segura</i>	

¿*Storytelling* o *storydoing*?  
Cómo recuperar la confianza del ciudadano 109  
*Rogelio Blanco y Juan Arteaga*

Disrupción y reputación, cambios que le encantan al consumidor 117  
*Alejandro Romero y Luis Miguel Peña*

## **IDENTIDAD Y MARCA: DIFERENCIACIÓN DISRUPTIVA**

De las tribus a las comunidades:  
hacia una identidad de marca flexible 131  
*Ana Folgueira*

Transformación cultural para la supervivencia 143  
*David González Natal, Jon Pérez Urbelz, Ramón Prat  
y Rocío Cervantes*

Cómo crear contenidos que impacten en el negocio 161  
*Iván Pino y Marcos González La-Hoz*

Las marcas ante la disrupción de los medios 177  
*Gonzalo Carranza*

## **CONSUMER EXPERIENCE: INNOVACIÓN CONSTANTE**

Conversación y conversión.  
Retos del *customer experience* en B2B 187  
*David González Natal, Luis González, Marcos González La-Hoz  
y Carlos Magro*

La disrupción de los *discounters* en América Latina y el reto  
de las marcas propias a futuro 197  
*María Esteve y Alejandra Aljure*

*Chatbots* y Agentes Inteligentes.  
El desafío de la conversación artificial 209  
*Daniel Fernández-Trejo, Miguel Lucas y José Luis Rodríguez*

## **EPÍLOGO**

Disrupción en la cocina 221  
*Ramón Freixa*

**LLYC**

Sobre LLYC	229
Sobre Ideas LLYC	231
Organización	233

# PRÓLOGO

# **Disrupción comunicativa y éxito empresarial**

**José Antonio Llorente**

Socio Fundador y Presidente de LLYC

Mientras usted empieza a leer estas líneas, el tránsito de la revolución técnica a la tecnológica va a seguir acelerándose de forma exponencial. Entre la primera revolución industrial, la segunda eléctrica y la tercera electrónica han pasado algo más de 200 años. Todo eso ya es historia. Ahora mismo estamos en plena revolución 4.0, la tecnológica. En adelante, nuestra forma de vida se va a transformar mucho más intensamente que en las tres anteriores juntas y lo más probable es que, en pocos años, asistamos a cambios que hoy solo son ensoñaciones.

Aunque no nos demos cuenta, la tecnología exponencial no deja de ganar terreno en nuestras vidas. Ha modificado nuestra forma de trabajar, de hacer negocios y de relacionarnos. Estamos inmersos en una

transformación digital que supone, ante todo, un profundo cambio cultural. Cualquier plan estratégico pasa por la Inteligencia Artificial, el *big data*, el *blockchain*, el 5G, el Internet de las Cosas o la realidad virtual. Hay tal volumen de computación y aprovechamiento de datos que todos debemos volvernos un poco científicos, tecnólogos, ingenieros y hasta matemáticos. Pero a la vez que nos hacemos más tecnológicos, también debemos desarrollar habilidades como el pensamiento crítico, la creatividad, la inteligencia emocional, la anticipación o la flexibilidad cognitiva.

Antes de cualquier otro propósito, la actual transformación digital ha conseguido universalizar y a la vez individualizar el diálogo social. Sus nuevos canales son hipertransparentes, omniscientes, instantáneos, globales, lo difunden todo, carecen de filtros y, en ellos, cada uno de nosotros puede ser de forma proactiva un prescriptor, un crítico, un partidario, un activista, un detractor y sobre todo un ciudadano. La capacidad de cada individuo para influir es exponencial, como también lo son las sencillas herramientas que tiene a mano. Los nuevos líderes surgen bajo nuevas formas; es la gran comunidad la que les orienta y alimenta, y no a la inversa. Los medios de comunicación tradicionales han dejado de marcar la agenda, porque es la sociedad la que establece, en tiempo real y a través de sus propias aplicaciones, una actualidad tan multiforme como caótica. A modo de ejemplo, 4 500 millones de internautas acceden diariamente a Internet y solo YouTube recibe más de 500 horas de vídeos nuevos cada minuto.

Gracias a la tecnología exponencial, el oxímoron «personalización masiva» se ha convertido en una auténtica realidad cotidiana. Cualquier usuario de una red

social está en condiciones de convertirse en micro influyente y condicionar la marcha «masiva» de cualquier empresa. El anterior espacio en sombra, donde las empresas podían dejar insatisfecho a un cliente, simplemente ha dejado de existir. Por eso, los dividendos ya no son el único ni el principal objetivo de una empresa. Tampoco basta con cumplir determinados requisitos de información ante reguladores, mercados, prensa y analistas. En el ámbito empresarial, la rentabilidad ha dejado de ser atributo suficiente para subsistir.

Está claro que la tecnología digital ha dejado de centrarse en modernizar equipos o dispositivos. Ante todo, cambia la forma de operar y de aportar valor a las empresas y a sus clientes. Mantenerse al margen del nuevo entorno digital es imposible. Por ello, la transformación digital se ha convertido en una de las principales preocupaciones de las compañías en 2019, y la inversión en proyectos de transformación digital aumenta cada año. Es una reacción corporativa obligada ante el poder de influencia que han ganado los ciudadanos.

Para cualquier empresa, cada vez resulta más urgente contextualizar y dar sentido a ese vendaval de datos tan computables como inconexos. Necesitará encontrar un propósito corporativo al que los clientes puedan adherirse, definir una narrativa empresarial razonada y real, dialogar con sus diferentes grupos de interés, interesar a sus clientes y llamar su atención, velar por los datos y la ciberseguridad y alentar en su seno tanto las prácticas de buen gobierno como la responsabilidad social corporativa.

Por si fuera poco, deberá afianzar ese diálogo con sus grupos de interés en un entorno cada vez menos gobernable y más incierto. Suele ser descrito con una

sigla en inglés, *VUCA*, formada por la suma de cuatro adjetivos: volátil, incierto, complejo y ambiguo. La empleó por primera vez la Escuela de Táctica Militar del Ejército de los Estados Unidos en las postrimerías de la Guerra Fría. El mundo *VUCA* describía hasta entonces un nuevo escenario más imprevisible y aleatorio, y a partir de ahí no ha dejado de complicarse un solo día.

En el mundo *VUCA* coexisten tantísimas y tan variadas amenazas que la única certeza es la incertidumbre. Basta hojear el periódico para comprobarlo: elecciones sin salida, boicots comerciales de medio mundo contra el otro medio, cierres sorpresa de los parlamentos, procesos de destitución presidencial, la sombra de la corrupción y las malas prácticas, los bulos, el activismo accionarial, las opas hostiles y las de borrajas, la crisis climática, la polarización y simplificación de los argumentos, el populismo, el disenso o la imprevisibilidad. En palabras del ingeniero de software Linus Torvads: «la era de las soluciones sencillas a los problemas sencillos se terminó».

Por ello, para que una empresa pueda salir bien parada de ese laberinto es necesario anticiparse, innovar y disrumpir en comunicación. Pero, ¿qué es disrumpir? La RAE define la disrupción como «rotura o interrupción brusca». Procede del vocablo inglés *disruption*, y este del latín *disruptio*. No hay nada nuevo, por tanto. Lo que es nuevo es la forma en que nos enfrentamos a esta ruptura, cómo la visionamos y cómo nos anticipamos.

Para minimizar todos esos posibles conflictos y aproximarse a los objetivos empresariales es urgente disrumpir, porque los métodos del pasado hace tiempo que dejaron de ser útiles. Necesitamos abrazar

la revolución tecnológica, porque la tecnología avanza exponencialmente, con una repercusión evidente, por ejemplo, sobre nanotecnología, sistemas de computación, robótica o vehículos autónomos. Según una encuesta realizada por Spiceworks, el 40% de las empresas americanas de más de 500 empleados habrán incorporado chatbots o asistentes virtuales en 2019. Estos aspectos, y los que todavía están por venir, están volviendo a multiplicar la capacidad de comunicarse, aunque el objetivo final de ese proceso se mantiene inalterable: establecer una conversación constante, fluida, veraz y bidireccional con los distintos grupos de interés; eso sí, aprovechando para ello las importantes ventajas de los nuevos canales digitales y transmedia.

Pero también tenemos que ser disruptivos en nuestra comunicación. Estamos en el comienzo de una acelerada carrera por la innovación, también en términos comunicativos. Saldrán con ventaja aquellas corporaciones que sepan proporcionar experiencias bidireccionales y sean capaces de generar afinidad y lealtad entre sus clientes, inversores, profesionales y analistas. Lo que hoy puede hacer tambalearse o provocar el colapso de un negocio ya no suele ser un mero problema relacionado con el producto o el servicio principal. Casi siempre tiene que ver con problemas que afectan a la reputación y a la confianza, ya sea la conducta ética de los gestores, ya el manejo de determinadas cuestiones que hoy la ciudadanía considera fundamentales, como la igualdad de género, las condiciones de trabajo o la transparencia.

En definitiva, cualquier proceso empresarial relevante requiere de un uso inteligente de la comunicación: un proceso de transformación en una compañía,

una salida a Bolsa, una fusión o adquisición, un pleito legal, un debate en la opinión pública, el lanzamiento de un producto, cualquier problema vinculado a gobiernos, legisladores, empleados, clientes, inversores, vecinos o ciudadanos. Quien lo comunica bien, triunfa. Quien se queda a mitad de camino, fracasa. En un mundo tan inestable, exigente e innovador como el que viene, lo prioritario es no quedarse quieto. En plena transformación digital, anclarse a una comunicación analógica, repetitiva, vertical, fragmentaria o monocorde está condenado al fracaso. Los canales de la comunicación han cambiado. Disrumper se ha vuelto hoy más necesario que nunca. Como diría Serrat, la única forma de vencer la disrupción pasa por sucumbir de lleno en sus brazos.

*Embrace disruption.*

**ASUNTOS PÚBLICOS:  
EMPODERAMIENTO EN  
NUEVAS COMUNIDADES**

# **Tiempos de correulación, el Estado no se hace solo**

**Carmen Muñoz Jodar**

Directora Senior de Asuntos Públicos de LLYC en Madrid

**Carlos Hernández Rivera**

Abogado del Estado en excedencia  
y socio de Mercados Regulados de RCD

La política pública de los próximos años tendrá como motor a la iniciativa privada o no será. Las democracias que pretenden depender en su acción de gobierno solo de la iniciativa pública, están condenadas a ser democracias crecientemente improductivas e ineficaces. La nuestra lo es ya.

Venimos aquejados de falta de producción legislativa desde hace tiempo. Desde el año 2015, la patronal CEOE publica un informe sobre producción legislativa. El último, de febrero de 2019, constata, a pesar de un leve repunte, una tendencia que hace de los últimos

tres años los que registran cifras más bajas de toda la serie histórica desde el año 1970.

A ello contribuyen diversos factores que, combinados entre ellos, conforman la tormenta perfecta de la inacción de gobierno. Y, aunque lo cuantitativo resulte muy gráfico, no es solo una razón de este tipo la que está detrás de esa inquietud que muestran sectores empresariales y de la sociedad civil española. Se habla de cantidad, pero también de calidad. Así, la CEOE advierte en su informe que «el debate debe centrarse en la mejora de la eficiencia y la estabilidad del marco legislativo, reduciendo su complejidad, limitando la producción de normas y garantizando una cierta estabilidad del ordenamiento jurídico. De igual modo, las normas promulgadas han de ser claras y simples con el fin de evitar ulteriores interpretaciones; la transposición de la normativa europea debe realizarse sin introducir requisitos o cargas administrativas adicionales; y debe adoptarse un sistema de coordinación legislativa entre las Administraciones Públicas».

En ello coinciden múltiples autores. La producción legislativa no es suficiente, la calidad de lo producido no es buena. Con suerte, estamos logrando evitar multas millonarias de Bruselas que llegan por no cumplir los plazos de transposición de las Directivas. En los últimos años este ha sido, quizás, el acicate más eficaz. Evitar la multa.

Pero, ¿cuáles serían esos factores de la tormenta perfecta que justifican esa sensación de cuasi-parálisis? Podríamos señalar tres:

1. Inestabilidad política. Los últimos años han traído consigo nuevos actores, nuevas reglas del juego, legislaturas más inestables y el auge de la geometría

variable como condición *sine qua non* para la acción de gobierno. El ciclo actual, sin mayorías absolutas a la vista, convierte en más compleja y lenta la acción de gobierno.

2. Obsolescencia legislativa. Regulamos poco, despacio y mal. Si decíamos que la inestabilidad política hacía más tedioso el proceso de producción legislativa, el ritmo cada vez más vertiginoso de la innovación empresarial (y sus disrupciones) convierte en aparentemente irreconciliables ambos mundos. Se necesitan más, se entienden menos. Recientemente, Antonio Garrigues señalaba a propósito de esto que «lo que se regula hoy tiene un riesgo enorme de obsolescencia. Eso hace que el sistema jurisprudencial tenga ventajas sobre el de codificación». Y concluía: «la codificación está en peligro». Algo de esto podría explicar los años de limbo jurídico para temas como el alquiler de turismo residencial o la movilidad urbana, por citar solo dos ejemplos, en los que los operadores nuevos y tradicionales no saben a qué reglas atenerse, lo que ha dado lugar a nuevas alegalidades que nacen de una realidad técnicamente posible y jurídicamente incomprendida. ¿El riesgo? Entre otros, que terminemos regulando realidades que, finalizado el proceso de producción legislativa, hayan ya mutado y sean precisamente eso, obsoletas. La regulación persigue realidades a muchísima distancia, pero no las crea ni aspira a ello.
3. El inasible «nuevo». Una parte importante de los retos regulatorios a los que se enfrentan nuestras sociedades tiene que ver con fenómenos nuevos, técnicamente complejos y que suponen un

pulso al orden democrático y cultural (filosófico) actual. Las criptomonedas, la Inteligencia Artificial, la fiscalidad digital, la robotización de la economía, el futuro del Estado de Bienestar o la masificación urbana son solo algunos de los ejemplos de realidades que antes de ser reguladas habrán de ser comprendidas. Por no estar claro, no lo está ni quién es el actor competente para regularlas. Tampoco estaba previsto regular disrupciones.

## **DE PEDIR PERDÓN A LA CONSTRUCCIÓN DEL PERMISO**

Las primeras brechas que en este siglo evidenciaron el desajuste entre la velocidad de producción legislativa y la velocidad de la innovación empresarial trajeron consigo a compañías que optaban por pedir perdón antes de pedir permiso. Era una forma de estar en el mercado desde el minuto uno (y no en los almacenes) y de presionar a los poderes públicos para que tomaran posición más rápido y facilitaran un marco regulatorio a esos nuevos actores. La estrategia, con sus dudas, pudo funcionar durante un tiempo, pero el coste económico y social es tremendamente alto y con un retorno dudoso.

De alguna forma, podríamos señalar que tanto lo público (administraciones públicas) como lo privado (empresas y sectores) están siendo apelados en este nuevo tiempo a dotar a la sociedad de reglas de juego claras, justas y estables. Las seguimos necesitando. Si cabe, más que nunca. Ambas partes tienen en su «debe» un trabajo por delante. Las administraciones públicas tienen que mejorar y agilizar sus procesos

de toma de decisión, pero, por mucho que estos mejoren, el sector privado tiene que colaborar activa y responsablemente también.

Sobre el primer eje, hay autores como Beth Simone Noveck que llaman a que las Administraciones Públicas «reinventen los procesos mediante los cuales hacen política», a que las Administraciones Públicas también innoven en sus procesos de decisión y se hagan más ágiles, transversales e inteligentes (*smart*). Sobre el segundo de los ejes, aún hay poco explorado pero, atendiendo a la complejidad de los desafíos, será la verdadera clave para una mejor calidad democrática. Las empresas tienen que participar más activamente en los procesos de decisión señalando prioridades, alertando riesgos, poniendo todo su conocimiento a disposición de las administraciones públicas y proponiendo soluciones a los problemas y desafíos que llegan. Son los bancos de pruebas y la autorregulación las opciones más plausibles, porque la innovación no se puede frenar y los grandes desafíos sociales continúan su avance.

## **NUEVOS ENFOQUES REGULATORIOS**

Efectivamente, la velocidad a la que cambia nuestra realidad económica y social exige, pues, nuevos enfoques regulatorios. Más si cabe en sistemas jurídicos latinos como el nuestro, en los que, y a diferencia de los regímenes jurídicos anglosajones, la norma escrita prepondera sobre la solución del caso concreto y el precedente.

Hace solo unas décadas, partiendo de una bien ponderada y razonablemente previsible estabilidad social y económica, la ley podía aspirar a aprehender

la realidad, establecer límites de actuación a las empresas y mecanismos adecuados para prevenir y reprender eventuales desviaciones. Actualmente, los cambios se suceden a tal velocidad que cuando se detecta la necesidad de hacer frente a nuevos problemas, y antes incluso de que puedan iniciarse las actuaciones apropiadas para ofrecer una solución regulatoria, la realidad ya ha cambiado. Por tanto, no pocas veces la solución ofrecida no es realmente eficaz para hacer frente a la nueva situación.

Es preciso, como decíamos, evolucionar hacia procesos de toma de decisiones de las instituciones públicas mucho más ágiles en las que las compañías afectadas puedan participar.

Los bancos de pruebas o *sandbox*, como se les conoce en derecho anglosajón, y la autorregulación son dos manifestaciones de esa posible y necesaria colaboración público-privada en la definición de marcos regulatorios proporcionados y eficaces para amparar el desarrollo económico y tecnológico y, a la vez, dar adecuada respuesta a los riesgos y peligros que dicho desarrollo puede conllevar para la sociedad.

Los bancos de pruebas son entornos regulatorios provisionales y flexibles en los que, sin el peligro de incurrir en infracción administrativa, nuevos operadores en mercados disruptivos pueden testar sus productos y servicios bajo la tutela y supervisión directa del regulador correspondiente y en un mercado controlado de usuarios no vulnerables. Su objetivo es aprender y valorar la adecuación del régimen jurídico al que se somete la actividad a nuevas modalidades y proporcionar los costes de entrada en determinados mercados.

Por su parte, y en sentido amplio, autorregulación es todo establecimiento voluntario de normas que un operador económico se compromete a cumplir más allá de las que derivan de las dictadas por las autoridades competentes. Desde una perspectiva jurídica, no podemos hablar de un sistema de autorregulación sino cuando ese conjunto de normas es asumido por un número representativo de empresas de un sector determinado y, además, los adheridos al sistema confieren el control de su cumplimiento a una entidad independiente a la que se dota de medios suficientes para imponer sus decisiones en caso de conflicto.

Así como los bancos de prueba no están sino empezando a ser considerados por nuestras autoridades públicas como una solución plausible a la obsolescencia regulatoria de los mercados más disruptivos, la autorregulación no es nueva en nuestro sistema jurídico. De hecho, en ciertos sectores, como el publicitario, tiene una larga tradición y su aportación al control y regulación de una actividad tan importante, especialmente en determinados sectores relacionados con la salud pública, es indiscutible y reconocida unánimemente por las instituciones públicas y el mercado en su conjunto. Sin embargo, es en estos últimos años en los que, particularmente por influencia de la normativa comunitaria, se está extendiendo a otros ámbitos y sectores.

La autorregulación pura, o la corregulación, que tiene lugar cuando la Administración Pública participa directa o indirectamente en los instrumentos de control de cumplimiento del conjunto de las normas autoimpuestas, permite mitigar en cierta medida las ineficiencias regulatorias que, como venimos diciendo, la realidad actual genera.

Supone, en primer lugar, un compromiso firme de un sector económico de autolimitar su actividad de acuerdo con una serie de normas que sirvan para prevenir los eventuales riesgos que aquella pueda generar y cuya materialización generará a corto o medio plazo un incentivo regulatorio en las instituciones públicas cuyo resultado último previsiblemente estará desfasado y les resultará perjudicial.

Una adecuada autorregulación permite, por tanto, no solo ofrecer soluciones proporcionadas a problemas aún no concretados, sino que además previene regulaciones inadecuadas. Desde esta perspectiva constituyen un cauce eficaz para canalizar la colaboración regulatoria entre el sector privado y el público, tan indispensable en una situación de disrupción económica y social como la que vivimos en estos días. En este sentido, un compromiso firme de un sector económico con una autorregulación seria y proporcionada a las preocupaciones de las autoridades públicas se traduce igualmente en un mecanismo de posicionamiento institucional especialmente eficaz para que esa colaboración público-privada a nivel regulatorio tenga lugar en la definición y aprobación de futuras normas legales o reglamentarias que se consideren necesarias.

Debe así mismo destacarse la flexibilidad que caracteriza a estos sistemas de autorregulación y que se refiere no solo a la mayor agilidad y menor onerosidad en la detección y solución de desviaciones e incumplimientos, sino también a la rapidez y facilidad con la que las normas autoimpuestas pueden adaptarse a los cambios sectoriales que puedan apreciarse o ajustarse a nuevas o más profundas preocupaciones de los reguladores competentes.

Es cierto que el éxito de un sistema de autorregulación exige que esa colaboración entre el sector privado y el público sea sincera y transparente y necesita, por supuesto, de la implicación activa e incondicional de todas las empresas adheridas, no solo en el cumplimiento de las normas de conducta aprobadas, sino también, y de forma particular, en la detección y denuncia de los eventuales incumplimientos de otros adheridos.

Del mismo modo, el éxito de un banco de pruebas dependerá en gran medida de dos cosas:

1. De la capacidad del regulador responsable de entender los nuevos modelos de negocio.
2. De la disposición y compromiso del operador en pruebas para comprender los riesgos que implica su actividad y la necesidad de que la misma se someta a restricciones proporcionales.

Nuestra tradición jurídico-administrativa y la aparición constante de nuevos actores relevantes en mercados sensibles supone una dificultad real para el establecimiento y generalización de sistemas de autorregulación o bancos de pruebas, pero la tendencia constante hacia este tipo de figuras regulatorias es una necesidad que nuestra realidad cambiante acabará imponiendo.

## **La industria farmacéutica en Brasil frente a nuevos desafíos**

**Thyago Mathias**

Director Senior de Advocacy  
y Comunicación Estratégica de LLYC en Brasil

**Tuca Figueira**

Directora de Comunicación en Salud  
y Advocacy de LLYC en Brasil

Una infusión que salva la vida de pacientes con una enfermedad rara, un cigarrillo electrónico, la fórmula nutricional infantil, el alisador de pelo, el insecticida para cultivos o el desinfectante de uso doméstico. Un universo de productos que absorbe nuestro cuerpo de una forma u otra y que están sujetos a una regulación más estricta que otro tipo de artículos. En la mayor parte del mundo occidental, esta regulación definirá cómo se etiqueta el producto, cómo se aplica, se empaqueta, se vende, se distribuye, se comunica... si es que estas

cosas, o parte de ellas, se permiten. En el caso de Brasil, país que nos sirve de ejemplo, es en la estructura del Ministerio de Salud donde se sitúan las agencias, fundaciones y autarquías responsables de esta regulación.

Entre el período 2014/2015 y 2019/2020, Brasil tuvo cinco ministros de Salud y tres presidentes de la Nación. Y, aunque los matices políticos de cada gobernante hayan pasado de izquierda a derecha, la actuación de los jefes y, sobre todo, de los cuadros técnicos del Ministerio, de sus agencias y organismos subordinados, permanece como un punto de estable criticidad para las empresas reguladas por la estructura de la Salud.

A pesar de la limitación impuesta por los entes reguladores a lo largo de estos cinco años, vimos cómo el empoderamiento de las asociaciones (de pacientes, médicos y consumidores, entre otras) se consolidó con la omnipresencia de los *macro* y *microinfluencers*, así como con las inevitables redes sociales. Pensar en movilización política por medio de redes sociales podía resultar una novedad en 2011, cuando la Primavera Árabe sacudió el *status quo* al Norte de África por medio de encuentros convocados vía Twitter (lo que llegó a provocar que el entonces presidente egipcio, Hosni Mubarak, bloqueara el acceso a Internet)<sup>1</sup>. Desde entonces, el propio Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLYC<sup>2</sup> se explayó sobre el poder de las campañas de *grassroots* y de los *astroturfs* para movilizar la opinión pública al menos dos veces: una en 2016<sup>3</sup> y otra en 2017<sup>4</sup>.

1 <https://oglobo.globo.com/mundo/sem-Internet-celular-egipcios-tem-que-driblar-manobra-de-ditador-para-protestar-2830631>

2 <https://ideasbr.llorenteycuenca.com/>

3 [https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/12/161216\\_DI\\_artigo\\_Grassroots\\_BR.pdf](https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/12/161216_DI_artigo_Grassroots_BR.pdf)

4 [https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2017/06/170601\\_DI\\_Articulo\\_Grassroots\\_PT.pdf](https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2017/06/170601_DI_Articulo_Grassroots_PT.pdf)

Cada vez existe un mayor número de *stakeholders* políticos influyentes y grupos de interés activos. No es de extrañar que, una vez que muchos tienen acceso a quien toma las decisiones, a los medios y a las redes, los mensajes se diluyan, se pierdan y se olviden. En consecuencia, la movilización de terceros es una práctica habitual en las acciones de lobby, para dotar al proyecto de mayor representatividad y legitimidad, dándole más importancia a determinados temas en la agenda política y mediática<sup>5</sup>.

Cuando hablamos de la movilización de los embajadores de una causa, los *advocates*, los conceptos generales son los mismos; además, el *lobby* mantiene cierto aura de tabú en las sociedades latinas (a diferencia de las anglosajonas, con marcada influencia en países que buscaron reglamentar la práctica, como es el caso de Chile). Sin embargo, percibimos una evolución del tema cuando comparamos los casos más emblemáticos y los perfiles corporativos que marcaron y movilizaron las campañas de *grassroots* a lo largo de los últimos cinco años.

## UN NUEVO ESCENARIO

En este contexto, empresas de economía colaborativa como Uber o Airbnb, abrieron el camino al uso del *Big Data* para conocer a fondo y ejercer influencia sobre sus comunidades de interés y a partir de ellas. A su vez, otro sector, a la vez tradicional e innovador, está explorando un sendero que, por medio de acciones de *advocacy*, conduce al fin más esencial y común: la obtención de su licencia social para operar, realizar una transacción o comercializar sus productos.

---

5 Ref. Ideas 2017

Hablamos así de los *clusters* que en la industria farmacéutica lideran el desarrollo de terapias disruptivas y altamente especializadas, incluso genéticas, para el tratamiento de enfermedades o grupos ultra segmentados y, por tal razón, tan eficaces como caras.

Observando el escenario brasileño y, ante una demanda creciente de acciones de *grassroots*, vimos cómo la industria farmacéutica viene obteniendo una tasa de éxito mayor (o menos cuestionable para la opinión pública) que otros sectores (telecomunicaciones, financiero, defensa, industria aeroespacial o alimenticia, por ejemplo). Y siendo considerado como factor esencial de este éxito la respuesta positiva del regulador, aunque con restricciones.

En nuestro caso, esto se traduce, sobre todo, en la obtención del registro del medicamento (en Anvisa<sup>6</sup>) y en la incorporación del mismo para la compra y distribución en el sistema de salud público (SUS<sup>7</sup>) o privado (ANS<sup>8</sup>).

Si la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad se presentan como características de un mundo en el cual el éxito, o hasta la propia existencia de un negocio (desde el punto de vista legal) dependen cada vez más de la comunicación, entendida como capacidad de generar compromiso, ¿a qué desafíos viene respondiendo la industria

6 Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria. Responsable por la regulación, registro y comercialización de medicamentos, alimentos, cosméticos, agrotóxicos, entre otros ítems, en Brasil.

7 El Sistema Único de Salud (SUS) garantiza el acceso integral, universal e igualitario a la población brasileña, desde la simple atención ambulatoria hasta los procedimientos más complejos. El SUS se inspiró en el sistema público de salud británico y actualmente atiende aproximadamente al 74 % de la población brasileña

8 La Agencia Nacional de Salud Suplementaria (ANS) es el ente regulador vinculado al Ministerio de Salud responsable por el sector de planes de salud en Brasil. Esa agencia define, también, qué medicamentos y equipamientos deben proveer los planes de salud, además de fiscalizar servicios y valores.

farmacéutica con un éxito tal que podría servir de *benchmark* a otros sectores?

Siempre existirá un grupo de personas que pueden no estar conectadas, pero que comparten una serie de necesidades y causas en común, que pueden coincidir con los intereses de un sector, de una empresa, institución, etcétera. Si se identifica esa necesidad y si se descubren, agrupan, coordinan y preparan todos los involucrados y líderes, comenzará un nuevo cambio social<sup>9</sup>.

## **DESAFÍO 1: ESCUCHAR Y ENTENDER A LAS COMUNIDADES**

El primer desafío para evolucionar, desde el tiempo en que Uber permitía a los usuarios pedir un auto y enviar un correo electrónico al alcalde<sup>10</sup> demandándole una reglamentación amigable, surge de la respuesta que están dando los gobiernos y legisladores al uso de informaciones personales obtenidas por medio de aplicaciones y herramientas que recogen, almacenan y reenvían *Big Data*.

La Ley General de Protección de Datos de Brasil y su congénere europea (la GDPR) están creando barreras legales que dificultan el conocimiento profundo y extremadamente segmentado de las comunidades, sus motivaciones y flujos de cambio menos aparentes.

Más allá de la cuestión jurídica, que aún es objeto de debate sobre cómo debe plasmarse en la práctica, estas legislaciones son sintomáticas de una toma de conciencia más amplia en sectores de la sociedad sobre la identificación y manipulación de datos

---

9 Ref. Ideas 2016.

10 <https://techcrunch.com/2015/07/16/uber-launches-de-blasios-uber-feature-in-nyc-with-25-minute-wait-times/>

personales para fines comerciales o políticos, lo que, en un ambiente de hipertransparencia, ya muestra señales de rechazo a algunas redes sociales y marcas.

No deja de ser interesante que, frente a este desafío, el éxito de las farmacéuticas de punta provenga de un paso atrás respecto al uso del *Big Data* en la identificación de un mensaje común entre industria y sociedad.

Esta reflexión está en el propio pensamiento estratégico del negocio o, por lo menos, de aquellos que parten de una necesidad latente para llegar al producto-respuesta. En el caso de la industria farmacéutica, claro, ayuda el hecho de que la necesidad fisiológica o básica de más salud, más tiempo y calidad de vida, esté en la cima de las jerarquías de Maslow.

No obstante, cualquier sector puede partir de necesidades genéricas, como más libertad (de elección) o más capacidad de socialización (conectividad), para alcanzar grupos tanto de nicho como de pacientes de una enfermedad rara, pero capaces de sostener un relato que transite de lo local a lo universal.

## **Comunidades organizadas e hiperconectadas**

Un buen ejemplo es la actuación de la comunidad relacionada a la atrofia muscular espinal, una enfermedad rara y grave considerada la mayor causa genética de muerte en bebés, niños y niñas de hasta los dos años de edad.

Incluso antes de la aprobación del primer medicamento contra la enfermedad, la comunidad local ya estaba pendiente de su desarrollo y señalaba la necesidad de llevarlo a Brasil. A partir de su aprobación en los Estados Unidos, la conectividad de esa

comunidad se potencializó y, juntos, fueron capaces de promover campañas de financiación colectiva para su importación directa, con la participación masiva de celebridades y autoridades locales, al mismo tiempo que luchaban por su registro y, posteriormente, por la incorporación al sistema brasileño de salud pública.

El proceso, considerado *benchmark* del sector, alcanzó varios récords, como dos consultas públicas que, juntas, tuvieron casi 90 mil aportes en 30 días, y uno de los plazos más cortos entre registro sanitario e incorporación.

Claro que el compromiso de la industria titular del medicamento para que la comunidad tuviera acceso a él, gracias a que era sostenible para los sistemas de salud, también fue un diferencial y siempre se mencionó en todas las comunicaciones de la compañía con sus distintos *stakeholders*.

En ese sentido, el papel de la industria (o incluso un posible nuevo papel para el uso de *Big Data*) tiene menos que ver con el uso de la información para dictar el rumbo del relato y más en analizar los flujos de datos para entender las lagunas y asimetrías de información, actuando puntualmente para contribuir como especialista y para proponer otros portavoces dentro del hilo narrativo.

## **DESAFÍO 2: EL PROTAGONISMO**

Esta respuesta de la industria nos lleva a un segundo desafío, el del protagonismo. Campañas de *grassroots* tradicionales o las de cuño político pre-Brexit planteaban siempre la campaña digital de un candidato o corporación con un interés egoísta claro (victoria

electoral o lucro), aunque derivase en un eventual beneficio comunitario.

Era mediante la plataforma corporativa que se podía enviar un correo electrónico al regulador o por medio del comité de campaña que el póster o autoadhesivo llegaba a la casa o al automóvil de los votantes.

El hecho que evidenciaron el Brexit (aunque de forma cuestionable o poco transparente) y las elecciones de líderes como Donald Trump (EE. UU.) o Jair Bolsonaro (Brasil), es el crecimiento de la desconfianza tanto de los votantes como de los consumidores con relación a un sistema que requiere mucha inversión de capital: «¿qué querrán a cambio de tanto dinero gastado en esa campaña?»

En el caso de la campaña electoral de 2018 en Brasil, son síntomas de esto las manifestaciones con la expresión «yo soy la *caixa 2*<sup>11</sup> de Bolsonaro» en camisetas o carteles hechos por los propios votantes en defensa de su candidato.

La diseminación de informaciones políticas por WhatsApp, aunque sobrevuelen sospechas de que contaron con estructura profesional y patrocinadores, triunfó justamente por la sensación de cercanía con el supuesto autor del mensaje, aquel que me lo reenvía porque forma parte de mi red de contactos directos.

Aunque existan soluciones eficaces para contornar el desafío del protagonismo en el corto plazo, como campañas falsamente *unbranded*, la manipulación de

---

11 Durante el proceso electoral para presidente en 2018, surgieron sospechas de que se estaba financiando a empresas que enviaban mensajes por WhatsApp con informaciones contra el principal competidor. Para combatir esas acusaciones, sus votantes salieron a defenderlo en las redes sociales y en manifestaciones públicas, como si ellos fueran los únicos responsables por la emisión de los mensajes, es decir, que trabajaban gratis por la elección de su candidato. Por lo tanto, los propios votantes serían la «*caixa 2*» (expresión que se refiere a recursos financieros no declarados).

bases de datos o la utilización de robots como diseminadores en el entorno virtual, estas no solo son éticamente reprochables, sino que representan también un riesgo permanente para la reputación y el negocio (e incluso podrían estar sujetas a sanción judicial).

Por esto, en los casos brasileños analizados, resulta más sostenible la solución adoptada por parte de la industria farmacéutica en su *advocacy*.

Igualmente, en términos de respuesta a restricciones regulatorias de comunicación directa, fueron más exitosas aquellas que establecieron canales de comunicación horizontal con sus *stakeholders* (asociaciones de pacientes, sociedades médicas, academias, asociaciones de clase), actuando únicamente de manera educativa, transparente y colaborativa, incluso en momentos en que podrían asumir un protagonismo natural, como en las relaciones con la prensa (*grass-tops*) y otros *influencers*.

Las campañas de *disease awareness*, desarrolladas de forma transparente por asociaciones de pacientes y patrocinadas por empresas (sean del sector de la salud o no), cuando están bien ejecutadas, son consideradas grandes aliadas del conocimiento y la comprensión de patologías, y una forma de contribuir a la difusión de ese conocimiento y contenido relevante sin que la industria sea la protagonista de la historia.

En ese sentido, la ONG *Amigos Múltiplos pela Esclerose Múltipla* (AME), por ejemplo, realiza desde hace cinco años el evento «Pedalea por una causa: Esclerosis Múltiple». Este evento, que comenzó siendo pequeño, se extendió este año a 18 ciudades brasileñas con la participación de 3 500 personas.

Para conquistar ese espacio, además del apoyo financiero, cabe destacar el contenido relevante, acceso a los medios, conectividad entre pacientes y comunidades que actúan en los mismos territorios de interés y, por lo tanto, se apoyan en acciones de interés común. Como resultado, el evento fue reconocido por su relevancia entre los diversos *stakeholders*, logrando un apoyo creciente de compañías de distintos sectores y capacitación técnica, dando así más voz a esta comunidad específica.

### **DESAFÍO 3: FAKE NEWS**

Asumir un papel educativo (nuevamente, como especialista o identificando, empoderando y dando visibilidad a otros especialistas) más que el de portavoz o de catalizador de campaña, permitió que las farmacéuticas analizadas superasen el tercer desafío latente en el contexto actual: el de las *fake news*<sup>12</sup>.

Un ejemplo del daño causado por la diseminación de noticias falsas, tanto en la sociedad como en las corporaciones, es el recrudecimiento de enfermedades que parecían bajo control (en el caso de Brasil, un buen ejemplo es la epidemia de sarampión, actualmente en auge) además de perjuicios a compañías del sector de vacunas como resultado de movimientos antivacunas.

Se trata justamente de uno de los segmentos en los cuales la industria farmacéutica todavía no se puede considerar victoriosa en su estrategia de comunicación, a pesar de acciones proactivas del propio Ministerio de Salud, que puso a disposición un número de WhatsApp

<sup>12</sup> Ref. al fenómeno, palabra del año, etc. <https://www.telegraph.co.uk/news/2019/08/18/pm-say-social-media-firms-must-share-responsibility-rising-spread/>

para que la población pudiese, por medio de la aplicación, despejar sus dudas sobre las noticias difundidas y de acciones conjuntas de la Industria con sociedades médicas, con el fin de promover una concienciación sobre determinados hechos erróneamente divulgados.

Parte de esa resistencia se debe a la dificultad de encontrar un protagonista o de formar especialistas que estén fuera de su esfera de influencia directa o de la de los gobiernos. Eso pone de manifiesto cuán disruptivo es para este sector, así como para la mayor parte de las corporaciones, recorrer el camino que alía el conocimiento vertical con la comunicación horizontal. Un camino que algunas compañías, aunque pocas y generalmente pequeñas, vienen mostrando que, hasta ahora, es exitoso.

Un camino disruptivo por naturaleza.

Tal y como sucede en cualquier inversión financiera, beneficios pasados no son garantía de beneficios futuros. La identificación de estos desafíos y el análisis de las respuestas dadas por la industria farmacéutica, muestran una evolución en el proceso y apuntan tendencias para otros sectores que están aprendiendo a sobrevivir y generar oportunidades de negocio en un mundo *VUCA*.

Se trata, al fin y al cabo, de un contexto en el cual todos nos insertamos, alternando los roles entre el sujeto y el objeto.

Para empresas de sectores altamente regulados y que dependen, cada vez más, de la aprobación o apoyo del ciudadano-activista para desarrollar sus actividades, la elección de roles está entre el que lidera su propia narrativa o el que apenas responde pasivamente, arrastrado hacia el centro de una conversación que debería estar influyendo.

Para las compañías y sectores que eligen liderar y contribuir a las narrativas que afectan a sus negocios, la naturaleza de este camino se muestra disruptiva por sí sola. Aunque esto significa que aún habrá nuevos desafíos para los que tendremos que buscar respuestas.

Por otro lado, significa también que las lecciones de transparencia, de invertir en el carácter informativo y de renunciar al protagonismo, forman un legado que puede guiar nuestros pasos de manera más segura.

**LA REPUTACIÓN:  
UN NUEVO PROTAGONISMO**

# El reto de la gestión reputacional de los dircom

**Carlos Llanos**

Director General de LLYC en Ecuador

La evolución de la comunicación en el ámbito corporativo es innegable en un mundo hiperconectado que consume inmensa cantidad de información y cada vez se vuelve más exigente en el tipo de contenidos. En este sentido, abordamos la labor del Director de Comunicación actual y cuál sería su proyección en el futuro inmediato (si no hoy mismo) para convertirse en un gestor de la reputación de su empresa.

## **EL DIRCOM TRADICIONAL. SI TE IDENTIFICAS CON ESTA DESCRIPCIÓN, PREOCÚPATE**

El dircom se ha caracterizado generalmente por definir los lineamientos de la comunicación interna y externa, con base en su conocimiento de lo que hace su empresa y el sector/industria al que pertenece. Determina

el contenido, forma y canales para informar a sus públicos del quehacer diario de la organización, con el fin de reforzar la imagen e identidad de la misma.

Bajo esa visión, dentro de sus funciones cotidianas está el organizar eventos corporativos, elaborar mensajes básicos, comunicados de prensa y ser portavoz de la empresa. Además, debe tener la capacidad de relacionamiento con medios de comunicación, colaboradores y otros públicos, tanto internos como externos, para alcanzar los objetivos comunicacionales planteados. Se encarga de dar a conocer y potenciar las acciones que cada departamento de la compañía pone en marcha en función de la estrategia general de la empresa.

Tradicionalmente, la comunicación ha respondido a los objetivos de facilitar la transmisión de mensajes sobre la organización, filosofía y valores, actualizar la información de manera permanente, manejar medios de comunicación y relacionarse con las diferentes jerarquías de la empresa.

Podemos ver que esta definición es resultado de una visión de la comunicación como parte de tareas administrativas, e incluso operativas, más que estratégicas. Si tus funciones responden a esta descripción, preocúpate. Pronto podrías no ser de valor para tu organización.

### **CUANDO EL FACTOR «REPUTACIÓN» ESTABA SIEMPRE Y NUNCA LO VIMOS, HASTA QUE LO DESCUBRIMOS**

Hace algunos años, y aún hoy en ciertas organizaciones, dentro de las áreas de Comunicación solo se habla de imagen, identidad, cultura y relaciones institucionales,

sin tomar en cuenta un concepto que resulta determinante para el éxito de una empresa: la reputación. Quizá, en la actualidad, debido a la interacción de los consumidores de contenidos, las organizaciones han vuelto su mirada al valor que la reputación y su manejo eficaz pueden aportar al negocio a través de ganar la confianza del cliente.

Al hablar de reputación nos referimos a «la opinión o consideración que se tiene a alguien o algo» y el «prestigio o estima en que son tenidos por alguien o algo». Con base en esta precisión, consideramos que la reputación siempre fue gestionable. Es posible que esa opinión o prestigio se construya basado en líneas estratégicas de comunicación que expliquen adecuadamente lo que la empresa hace bien.

Puede suceder que, mientras la empresa hace las cosas bien, no obtengamos la fidelidad por parte de los usuarios, clientes o consumidores. Cuando nuestra comunicación no tiene el impacto necesario, cuando no obtenemos la aceptación o respuesta que buscamos, es ahí cuando cabe la pregunta sobre qué aspectos no estamos tomando en cuenta para que la estrategia funcione de manera eficiente. Es momento de evaluar la necesidad de una gestión de la reputación que lleve a la compañía a ubicarse y posicionarse en los índices más altos de preferencia.

Otro de los escenarios comunes, pero el menos recomendable, que revela la importancia de contar con una estrategia integral de reputación que permita blindarla, protegerla o reconstruirla, son los momentos de crisis: situaciones que exigen a la compañía activar métodos de contingencia para no perder, en gran medida, la confianza de sus comunidades y que ocasionen un impacto negativo en el negocio.

La reputación se construye, en muchos casos, de forma silenciosa, sin saber que está ahí y en qué medida aporta. El trabajo del dircom es ocuparse de ella y darle el valor que en sí misma tiene para el buen desempeño y crecimiento de la compañía.

Estas estrategias deben ser lideradas por una persona y su equipo de trabajo dentro de la compañía. Un experto que conozca la mejor manera de gestionar la correlación entre lo que es la empresa, lo que hace la empresa y lo que dice la empresa, de forma que obtenga lo que llamamos licencia para operar. Un activo intangible que muestra a la compañía como justa, ética y sostenible.

Sin embargo, esta tarea no se queda en la lista de funciones de una persona. La reputación depende de todos, desde los directivos hasta el último colaborador en el organigrama. Es responsabilidad de todos aportar para construir, mantener y destacar una buena reputación.

## **LA REPUTACIÓN EN EL DECIR Y EL HACER DEL CEO HOY Y DESDE ANTES DE AYER TAMBIÉN**

En la sociedad de la información, donde los individuos no solo producen y acceden a contenidos de manera inmediata, sino que influyen y difunden, las compañías están más expuestas a ser criticadas o valoradas conforme a su actuar. Existen dos caminos: la empresa construye su propia reputación y la gestiona para que sus públicos la validen o permite que cada quien juzgue su forma de hacer las cosas sin una perspectiva definida.

Para los líderes de las organizaciones, sobre todo las más grandes a nivel global, siempre será importante

saber cómo miran a su empresa, saber qué se dice de ella, cómo la valoran y, sobre todo, cómo eso impacta en su negocio. «La reputación es fundamental para todo en nuestro negocio. Influye en la estrategia y en los beneficios comerciales que la acompañan», afirma Andy Pharoah, Vicepresidente de Asuntos Corporativos, Iniciativas Estratégicas y Sostenibilidad de MARS, Inc., en el portal de Reputation Institute.

Tal como se indica en el artículo «*A Memo to CEOs About Reputational Risk*», del portal *Reputation Institute*, que detalla cifras de un estudio realizado a oficiales de comunicación corporativa en todo el mundo, el 67 % de los ejecutivos cree que la reputación es una alta prioridad para su empresa. El 75 % de los ejecutivos afirma que la reputación ha crecido en importancia en los últimos años. El 36 % de los ejecutivos están listos para gestionar proactivamente la reputación.

Anteriormente, el CEO solía ocuparse solo del comportamiento y no de la comunicación, pero hoy no es posible desligar ambos conceptos porque el modo cómo comunico es también cómo me comporto. De ahí que la comunicación es una fuerza transformadora que ahora forma parte del comportamiento de una compañía; lo que hoy se conoce como *storydoing* (contarlo mientras se hace).

Una vez reconocida la reputación como un valioso recurso para el éxito de la empresa, los CEO la consideran como uno de los pilares a gestionar bajo un liderazgo interno y cada vez presionan más para que el dircom les ayude a comprender dónde están situados, cómo influye en el negocio y de qué manera aporta para la toma de decisiones a largo plazo. La tendencia y preocupación de las compañías por estar presentes

en los primeros puestos en los *rankings* de reputación desafía el trabajo de un dircom y lo invita a dar el siguiente paso estratégico.

## **EL CHIEF REPUTATION OFFICER**

Estamos en la era de la ética, donde las empresas son percibidas y calificadas según su comportamiento. El ser justos, éticos y sostenibles agrega valor a su gestión ante sus comunidades. En este contexto, la labor del dircom da un salto y se enfoca en alcanzar objetivos de posicionamiento basados en la reputación. Considera a la reputación como el activo intangible fundamental que mantendrá y protegerá el liderazgo de la organización.

Estamos hablando de asumir la función de un gestor de la reputación. El *Chief Reputation Officer (CRO)* dirige la estrategia de comunicación corporativa para consolidar la confianza y credibilidad en línea con las metas de la compañía, orientando los relatos e historias hacia las comunidades, generando interacciones, escuchando lo que se dice de la empresa, analizando y evaluando los resultados. En esta línea, los índices de una buena reputación funcionan como un indicador. Significa que la compañía hace bien las cosas y que comunica bien lo que hace. Es el reflejo de un adecuado enfoque de comunicación.

Una de las tareas del *CRO* es interpretar e integrar los datos de reputación a la estrategia corporativa, de modo que pueda identificar ventajas y oportunidades para mejorar el éxito. Su principal labor es convertirse en el asesor del *CEO* y aportar la toma de decisiones en función de los KPI empresariales. Para todo ello, debe tener conocimiento del ámbito económico, político,

social y ambiental, entre otros, que tengan impacto en su negocio.

Más allá de informar, se trata de destacar el impacto de la compañía en las diferentes áreas del negocio, generar conversaciones que aporten y conecten con las comunidades de interés. Para esto, es importante dejar de ver la comunicación como una tarea administrativa y posicionarla como parte del área estratégica.

En México, el 52 % de las empresas manifestaron que proteger y mejorar la reputación de la organización es uno de sus principales objetivos, de acuerdo con el estudio «Perspectivas de la Alta Dirección en México 2018», de KPMG. La notoriedad de una compañía que sea merecedora de resaltar es sinónimo de una buena reputación. En este sentido, no solo se trata de la imagen o identidad de la empresa, el trabajo del *CRO* es que la comunicación trabaje para la reputación de la compañía y que, a su vez, genere valor al negocio.

## **SI NO TE IDENTIFICASTE, ESTÁS A TIEMPO, PIDE EL RETO**

De acuerdo con la investigación realizada por PwC, que se cita en el blog del portal *Reputation Institute*, quien encuestó a CEO de todo el mundo, se menciona que el liderazgo más alto de la compañía no está completamente satisfecho con lo que tienen disponible en términos de los datos necesarios para ayudarles a entender la reputación corporativa. Este es el terreno de acción del *CRO*, asesorar al CEO es el nuevo reto y significa desarrollo profesional para el *dircom*.

Un estrategia de la comunicación y reputación es clave para la organización. Será quien expondrá ese valor oculto que ahora es medible y potencialmente

beneficioso para la compañía. De la mano de este crecimiento que supone para la organización, viene el impulso para el profesional que lleva su posición al siguiente nivel y convierte a la reputación en un multiplicador económico.

Empresas como Nestlé o AB InBev son referentes en el manejo de su reputación. Sus equipos, además de preocuparse por la comunicación, trabajan estrategias que les permitan ascender en los *rankings* de reputación para ubicarse y mantenerse en los primeros puestos a nivel regional y global. Si aún no estás en este camino, es tiempo de asumir el reto. Estás a tiempo de demostrar que desde la comunicación se construye la reputación.

### **¿QUÉ HACER SI EL CEO SUBESTIMA LA IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN?**

No es coincidencia que las empresas que lideran los *rankings* de reputación a nivel mundial sean las de mayor facturación. Cada una de ellas despertó hace mucho tiempo su interés por ser valoradas y respetadas. Un ejemplo es LEGO, empresa que ocupa el segundo lugar en reputación a nivel mundial según el Reputation Institute. La marca es líder en transparencia y contribución social, además de basar su promesa en dejar un impacto positivo y obtener una posición de confianza entre las partes interesadas. Podemos ver que LEGO habla de transparencia y confianza, dos palabras clave de la reputación.

Según el artículo de *Forbes* «Mantener identidad y reputación corporativa», publicado en febrero de 2019, algunos estudios recientes sitúan por encima del 70 % el valor de los activos intangibles sobre el total de

los activos, y el único que no se puede copiar. Para despertar el interés de los CEO y que miren la gestión de la reputación con el valor real que representa para la empresa, es necesario hablar de comportamiento ético, equidad, valor del producto/servicio y transparencia como factores determinantes en la protección de la compañía en posibles momentos de crisis. Se trata de una inversión que impacta el negocio, reduce riesgos y genera valor.

Por otro lado, es importante no solo tomar en cuenta los públicos externos cuando hablamos de reputación. Uno de los activos más poderosos para sostener a la compañía son sus colaboradores, un *stakeholder* cuyas expectativas debe cumplir la empresa. Una vez más, interviene la ética y transparencia, acompañada de sostenibilidad, crecimiento, proyección, flexibilidad y buen ambiente, algunas de las características que hacen aspiracional a una compañía y, por ende, gozan de buena reputación como empleadores, sobre todo de cara a los *millennials*, quienes, gracias a las nuevas tecnologías y tendencias, retan a las compañías a ser más conscientes de la necesidad de crear un equilibrio entre la industria, el ser humano y el planeta. Según el portal ExpokNews, las 10 compañías globales que lideran su *ranking* tienen una reputación más fuerte entre los *millennials*.

Si tu CEO aún no reconoce el valor de la reputación en la compañía, estos argumentos y datos ayudarán al menos a sembrarle dudas para iniciar una reflexión interna acerca de su consideración estratégica, más allá de que, en la práctica, empieces seriamente a evolucionar tu aporte vinculando la reputación con el negocio.

## **El desafío de las crisis *HOT* y *COLD* y cómo abordarlas**

**Eva Pedrol**

Directora de las áreas Comunicación Corporativa y Crisis y Riesgos de LLYC en Barcelona

**Natalia Sara**

Gerente del área Crisis y Riesgos de LLYC en Madrid

**María Cura**

Socia y Directora General de LLYC en Barcelona

**Paco Hevia**

Director Senior del área Comunicación Corporativa de LLYC en Madrid

### **CARACTERÍSTICAS DEL NUEVO PANORAMA**

El escenario de riesgo reputacional ha cambiado y, por ello, es necesario comprender la nueva coyuntura en donde las organizaciones desarrollan su actividad, ya que hoy implica un enfoque diferente del manejo

estratégico y táctico ante una crisis. Comprender en profundidad cuáles son las características del paradigma al que nos enfrentamos es imprescindible para abordar con éxito el ámbito preventivo y la propia gestión de potenciales situaciones críticas.

La disrupción en las crisis no se entiende sin la revolución tecnológica y la transformación digital en la que estamos inmersos dentro de la cuarta revolución industrial. Todas las empresas están más expuestas, se enfrentan a más desafíos y, por ello, hoy las crisis son más difíciles de gestionar. Entre sus características destaca que estamos en un mundo digital hiperconectado y *VUCA* (Volátil, Complejo, Incierto, Ambiguo) en constante evolución, donde, según la ciberantropóloga Amber Case, todas las personas somos ciudadanos *cyborgs* por el mero hecho de la extensión *smartphone* de la que no nos separamos. Esto implica un riesgo de exposición permanente y pública, junto a otros que acechan, como los vinculados a la ciberseguridad o aspectos reputacionales ajenos a la propia actividad del negocio de cada compañía, que tienen, en gran medida, origen en el activismo social, ya sea medioambiental o de defensa de los derechos y de la igualdad de género, entre otros, así como en los cambios en los juicios y valoraciones subjetivos que conforman las creencias compartidas y a la difusión masiva de campañas de *fake news*.

El ámbito de los ciberriesgos y ciberataques nos arroja cifras que alertan de lo que ya es una realidad cotidiana que va a crecer exponencialmente en los próximos años, suponiendo un cambio radical de enfoque. Por ejemplo, uno de cada tres españoles ya es víctima de un ciberataque, según Cyber Security Insights

Report 2018, y de los 32 500 incidentes de ciberseguridad denunciados en 2018, el 2,8 % ya fueron «muy peligrosos» o «críticos», según el Centro Criptológico Nacional. Junto con el aumento de la ciberdelincuencia y los riesgos vinculados a la fuga de datos propios y de terceros (Malware, Ramsonware, ataques a servidores, *apps*), se da el potencial ciberriesgo de la convivencia de los desarrollos en *machine learning* de la evolución de Internet (Inteligencia Artificial, *bots*, *Internet Of Things*). Este nuevo mundo de datos de dispositivos conectados constituye en sí un gran desafío y nuevas amenazas, a la vez que inmensas oportunidades si se trabaja estratégicamente desde la anticipación.

En paralelo, se incrementan situaciones críticas generadas por el activismo social, la pérdida de confianza, la proliferación de entornos de descrédito de los medios de comunicación y de desinformación y divulgación masiva de mentiras, no solo de falsas noticias, sino de comunidades de personas falsas que emiten opiniones falsas. A las redes sociales se ha sumado el papel protagonista de las redes de mensajería instantánea, que lideran la propaganda masiva. Por su estructura y funcionamiento, estas resultan el artefacto ideal de difusión masiva de mensajes que son muy difíciles de rastrear, como lo es Whatsapp, Telegram o Slack. Es lo que se denomina el *Dark Social*, aquellas aplicaciones, redes, que por sus características hacen muy difícil averiguar dónde y quién inicia la emisión, su alcance y su contenido. Precisamente, la red social que más se usa en España es Whatsapp<sup>13</sup>

---

13 «Estudio de Redes Sociales 2019». *IAB Spain*. Disponible en: <https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-redes-sociales-2019/>

(9 de cada 10 internautas) y cada español le dedica una media de 90 minutos al día.

En este contexto de hipervulnerabilidad, el blindaje para una eficaz gestión viene de la capacidad de invertir en anticiparte, así como todas las soluciones también pasan por esta revolución tecnológica. El problema es que, a veces, afrontamos la resolución de las crisis con una mentalidad del pasado y nos tenemos que adaptar a esta nueva concepción y contexto *VUCA*. Este panorama ha cambiado la gestión de una crisis desde que son más veloces, híbridas y asimétricas en su origen y su desarrollo. Nos enfrentamos a tener que abordar en tiempo real esta nueva realidad del riesgo donde las organizaciones se juegan su reputación.

Las empresas deben saber cómo poder abordar estos nuevos riesgos y dedicar recursos a todo aquello que las ayude a construir un escudo de protección y minimizar sus efectos negativos. El control ya no es posible. Lo único real y posible es conocer bien cómo opera esta nueva realidad donde se gesta la reputación de las compañías y los riesgos y saber cuál es el nivel de capacitación requerido para estar en condiciones de dar respuesta al desafío de los nuevos riesgos.

## **TIPOLOGÍA DE CRISIS Y COMPAÑÍAS EN UN MUNDO DE DISRUPCIÓN**

La disrupción ha provocado la aparición y diferenciación de dos grandes tipologías de crisis según la prevalencia de sus principales rasgos característicos: las crisis denominadas *HOT* y las crisis *COLD*, que corresponde a las siglas de sus principales atributos identificativos.

## Crisis *HOT*

Son crisis propias del escenario digital en el que nos encontramos. Se identifican por tener un marcado impacto temporal de una muy rápida y brusca aparición que remite en breve plazo. Suelen ocurrir con frecuencia y habitualmente con un alto nivel de repercusión en los medios de comunicación. Su nombre se corresponde con estos tres conceptos clave:

- *High Velocity*: alta velocidad de propagación a través de la hiperconexión de los ciudadanos *cyborg*.
- *Over Information*: infoxicación de contenidos sobre lo ocurrido que, en la mayoría de las ocasiones, se trata de *fake news* o de información descontextualizada o parcialmente veraz que se mezcla con bulos.
- *Tricky Context*: multiplicación de los *stakeholders* que se ven implicados con una cada vez mayor capacidad de impacto del activismo social organizado y de la presión digital de conversación en contra.

## Crisis *COLD*

Por contrapartida, estas crisis son de alto riesgo de repercusión en el largo plazo y pueden tener picos de impacto y un efecto más intenso en la reputación. Es necesario prepararse estratégicamente. Su nombre responde a estos cuatro elementos habituales:

- *Calm Development*: crisis de desarrollo lento. Latentes en el seno de la organización o que son fruto de un incidente que se vuelve a reproducir más adelante.
- *Old Issue*: en muchas ocasiones provienen de un viejo riesgo que no se ha terminado de controlar.

- *Low Digital Initial Spread*: su capacidad de diseminación digital inicial es baja. Sin embargo, una vez que emerge su capacidad de difusión puede incrementarse.
- *Damage*: cuando irrumpe pueden tener un potencial grande de dañar la reputación y el negocio.

Frente a este escenario de tipo de crisis, se puede definir dos tipologías de compañías a la hora de enfrentarse a estas situaciones: *slow* y *fast*, que responden a su capacitación para afrontarlas según su nivel de anticipación y los recursos que han ido desarrollando.

#### *Slow*: con mínima capacidad de reaccionar

Estas empresas se caracterizan por cumplir varios de estos aspectos:

- Sin manual de crisis, sin actualización de la gestión de los riesgos y/o sin una visión digital en todos sus procedimientos.
- Sin canales digitales de comunicación o con un uso muy reducido.
- Mínimo equipo de Comunicación o sin esas funciones que se reparten en otras áreas (generalmente en *Marketing* o en Recursos Humanos).
- Sin portavoz de Comunicación definido.
- Nulo o mínimo seguimiento de *monitoring* y escucha digital.
- Sin canales de comunicación interna seguros para uso en caso de crisis.
- Sin formación del portavoz ante situaciones críticas.
- Nunca ha realizado ningún tipo de simulacro.

***Fast:*** con máxima capacidad de reaccionar

En contraposición, estas empresas destacan por su visión y preparación para proteger su reputación y gestionar las situaciones críticas:

- Dispone de manual de comunicación de crisis y tiene actualizada su cartera de riesgos. Contempla el abordaje de los ciberriesgos.
- Tiene adaptados todos sus procedimientos con visión digital.
- Disponen de *apps*/herramientas digitales de gestión de crisis.
- Con canales digitales de comunicación activos y con procedimiento de reacción ante potenciales riesgos.
- Tiene una red de *influencers* digitales contactados para activar en caso de crisis.
- Cuentan con un equipo de Comunicación definido y un portavoz formado.
- Cuentan con canales seguros de comunicación interna.
- Experiencia realizando simulacros reputacionales de gestión de crisis.

Esta tipología de crisis y de compañías nos da una nueva matriz del riesgo reputacional (*HOT-COLD/Slow-Fast*) en función del cruce de prevalencia de la situación y de los recursos previos con los que se cuenta. A continuación, un mapa donde nos encontramos con cuatro grandes escenarios que nos dan una visión de las probabilidades de éxito en la gestión de la crisis:

- Escenario *COLD-Slow*: compañía no preparada, sin protocolos ni mensajes definidos. Muy expuesta

al entorno al no tener los riesgos identificados y carecer de preparación, lo que la ubica en una situación en la que vive en permanente riesgo latente, un riesgo que, si se convierte en crisis, no está lista para abordarlo.

- Escenario *HOT-Slow*: la compañía no está capacitada para manejar la situación y actuar en tiempo real, con un alto peligro de tomar decisiones que puedan agravar la situación de crisis y poner en entredicho la integridad de la organización. Además, es habitual que no cuente con una red de aliados que la puedan apoyar, en especial en la dimensión digital.
- Escenario *COLD-Fast*: empresa con metodología mínima de procedimientos que activar ante riesgos y crisis y portavoces listos para afrontar la crisis y comparecer en medios. Poco expuesta a su entorno, en una situación de riesgo bajo. Perfil de una empresa que puede hacer frente con buen desempeño a los primeros momentos de una crisis, aunque requiera de apoyo externo en la parte estratégica y la gestión táctica.
- Escenario *HOT-Fast*: compañía con capacidad para gestionar la crisis al tener elementos tácticos controlados, aunque con necesidad de apoyo externo en la parte estratégica. Con metodología implementada de protocolos de crisis, con el Comité de Crisis ya establecido y formado y control a nivel interno de cómo comunicar lo ocurrido. Suele contar con actividad constante de comunicación, así como con una red de aliados generada y en funcionamiento que se puede activar en apoyo.

Escenarios de crisis y capacidad de recursos



**¿CÓMO HA INFLUIDO LA DISRUPCIÓN EN CRISIS RECIENTES?**

Cuando analizamos este contexto de disrupción, que ha incidido directamente en la forma en la que se conciben y gestionan las crisis reputacionales, puede que las organizaciones sientan hasta cierta nostalgia al recordar las reglas del juego que primaban en las crisis en el pasado: un tiempo de respuesta más amplio que permitía un contexto sin redes sociales o el mero hecho de tener los medios de comunicación como único altavoz para llegar a la opinión pública. A continuación, analizamos, a través de algunos casos recientes, cómo las organizaciones se han visto impactadas directamente por este huracán de disrupción tecnológica y digital, que implica afrontar las crisis de reputación desde otras perspectivas, con otras herramientas y lenguaje.

Veamos, por ejemplo, el caso de la marca de ropa H&M. Tras la publicación en enero de 2018 de un *tuit* de la *influencer* Stephanie Yeboah, se originó una conversación social negativa altamente viral alrededor de si una publicidad de la tienda digital de la marca, en la que aparecía un niño de raza negra con una sudadera con la frase «El más mono de la selva», era o no racista.

El producto llevaba un mes anunciándose en la tienda digital y ofertándose en las tiendas físicas sin ningún tipo de problema, pero no es hasta que la indignación de esta persona, que en ese momento contaba con 15 000 seguidores, y que tenía amplia influencia en el mundo de la moda y de la raza negra, que el tema se convierte en una crisis. En cuestión de horas se viraliza, se hace *Trending Topic*, desata todo tipo de memes, traspasa fronteras y salta a los medios de comunicación. La crisis es global y multicanal.

Debido a esta alta capilaridad, que tiene a las personas actuando como conectoras, empieza a haber movilizaciones de colectivos pro diversidad, pro derechos humanos y personajes públicos, sobre todo del ámbito de la música y el deporte, que se posicionan en contra de la compañía. Personajes públicos que colaboraban con la marca codiseñando rompen sus contratos.

Como respuesta, la compañía quitó la imagen del niño y la reemplazó por una de la sudadera sola, manteniendo el producto a la venta en su sitio web, a la vez que pidió disculpas, a través de declaraciones a agencia, a quienes pudiesen haberse sentido ofendidos. Sin embargo, monitorizando la conversación en redes, esta seguía creciendo y, con ella, la movilización ciudadana, especialmente en Sudáfrica y Europa.

Finalmente, la marca tomó la decisión de eliminar el producto de la venta y lanzaron su primer comunicado un día después, que se colgó en su web y redes sociales con creatividades específicas para transmitirlo. Las biografías de las redes sociales (Twitter, Instagram, Facebook) se cambiaron por el mismo texto: «H&M emite una disculpa inequívoca por un producto y una imagen mal juzgados».

Tras reconocer el error, pedir disculpas y aclarar lo ocurrido, la compañía anunció medidas concretas, entre ellas, la creación de un nuevo cargo con responsabilidad global dentro de la compañía, el de Director de Diversidad. Esta crisis, del tipo *HOT*, que nace y se gesta en las redes sociales para saltar después a medios digitales y, por último, a los medios tradicionales, pilló a la compañía por sorpresa, ya que nunca habían previsto una situación similar. Tanto el mensaje como las medidas tomadas tuvieron que ir alineados con los valores exigidos por la ciudadanía, en un contexto de espacio líquido, sin fronteras, donde las personas con capacidad de influir están hiperconectadas.

En el caso de Nike, la compañía también se ha visto recientemente sacudida por la alta sensibilización social que generan temas esenciales como, por ejemplo, la igualdad entre hombres y mujeres. A través de una serie de reportajes, vídeos y artículos de opinión publicados por *The New York Times*, estrellas del deporte femenino en Estados Unidos como las atletas Allyson Felix, la única mujer en ganar seis oros olímpicos en atletismo, y la atleta olímpica Alysia Montaña, tres veces campeona nacional en EE. UU., denunciaron que Nike les ofreció contratos de patrocinio a la baja tras decidir ser madres. Otras deportistas de élite se sumaron a las críticas.

Con titulares tan devastadores como «*Nike told me to dream crazy, until I wanted a baby*» (Nike me dijo que tuviera sueños locos, hasta que decidí tener un bebé), directos a los eslóganes y posicionamiento de la compañía, Nike tuvo que responder. El gigante de ropa deportiva afirmó que ya no penalizará financieramente a las atletas que patrocina y que queden embarazadas. «Reconocemos que Nike Inc. puede hacer más, y existe una importante oportunidad para que la industria del deporte evolucione colectivamente para apoyar mejor a las atletas», afirmó una portavoz de la compañía en un comunicado.

Otro caso de gestión de crisis ha sido el de Boeing, la mayor compañía fabricante de aviones de Estados Unidos. En 6 meses la empresa sufrió dos accidentes con el mismo modelo de avión, el Boeing B737 MAX, dejando 157 y 189 muertos, respectivamente. La empresa tuvo que hacer frente a una pérdida de confianza, así como al cierre del espacio aéreo de múltiples países (Reino Unido, Australia, la Unión Europea y Canadá) a los vuelos de este modelo, una prohibición a la que se sumó finalmente Estados Unidos.

Esta crisis, que puede ser calificada como *COLD* por su impacto intenso y a largo plazo para la reputación, se agravó aún más por la mala gestión de la comunicación en todos sus ámbitos, desde la relación con sus *stakeholders* a la dimensión digital y de las redes sociales, que exigía de una respuesta en tiempo real, y la adecuación de la imagen de sus activos digitales a la gravedad de lo ocurrido. Ante la parálisis de la compañía, que se resistía al cese de los vuelos de su modelo, tuvieron que ser varios países los que decretaran el cierre de sus cielos al 737 hasta aclarar las causas del accidente.

No fue hasta nueve días después del accidente que salió el *CEO* de Boeing a hacer declaraciones, ofreciendo algunos mensajes contradictorios, sin estar a la altura del nuevo contexto de «ceoactivismo», donde hay una corriente de presión social que demanda que los *CEO* sean proactivos comunicando y actúen posicionándose en aspectos que van más allá de la actividad de la empresa, como es el ámbito político, o sobre temas sociales y cambios culturales profundos. Sin embargo, la compañía sí trasladó bien las explicaciones técnicas: Boeing hizo inicialmente un ejercicio de transparencia ante los usuarios explicando para qué sirve el MCAS (*Maneuvering Characteristics Automation System*), por qué se instaló en el modelo 737 MAX, cómo funciona y cómo puede gestionar su uso el piloto. Relató que lleva trabajando varios meses en la actualización de este *software*, desde el accidente en Indonesia, y que sería implementado en las aeronaves.

Además de unas pérdidas económicas estimadas en 20 000 millones de dólares, la crisis implicó nuevas medidas de control al sector aeronáutico (al igual que ocurrió con «*Dieseltgate*»), suspensión de entregas y pedidos de aviones, así como el descrédito del *CEO* de Boeing.

Este contexto de disrupción también ha hecho que las compañías tengan que afrontar riesgos que están fuera del foco de su negocio. Lo hemos visto en el caso de IVECO, que afrontó el suicidio de una empleada tras la viralización de un vídeo íntimo que impactó en la reputación de la compañía pese a no tener estrictamente nada que ver con sus operaciones y actividad. El primer error de la empresa, considerarlo una cuestión privada; el segundo, no tomar ninguna

medida preventiva y tener el silencio como única herramienta comunicativa. La transferencia de valores entre el bienestar de los empleados y la reputación de las compañías es hoy indiscutible, y la opinión pública así lo exige.

Un caso más notorio a escala global, ha sido el de Huawei, que ha visto cómo las relaciones políticas y económicas han impactado directamente en su cuenta de resultados. A pesar de que el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, retiró finalmente el veto a la empresa china, permitiendo que las empresas norteamericanas suministraran bienes a las empresas tecnológicas chinas, su vulnerabilidad, vinculada con su sistema operativo, fue extrema.

La compañía reaccionó haciendo una inmensa campaña de publicidad en medios, utilizando un canal y herramientas tradicionales que poco impacto tuvieron en el mantenimiento de la confianza de los consumidores. Las fórmulas de antes, para difundir el mensaje e influir ya no sirven. O no sirven únicamente.

Para afrontar las crisis en este contexto de disrupción, más allá de los temas que hemos comentado, (como, por ejemplo, ofrecer respuestas en tiempo real, alinear toda estrategia con valores universales y transversales, así como trabajar para identificar posibles riesgos, aunque estén fuera de tu negocio), hay que considerar también las nuevas formas que surgen para abordar las crisis de comunicación.

Por un lado, hay que tener en cuenta la utilización de nuevos líderes de opinión o *Key Opinion Leaders* (KOL), que pueden encontrarse fuera de la esfera habitual de las organizaciones. Por el otro, hay que explorar la utilización de canales y lenguajes adaptados a las

nuevas formas de interacción. Veamos un ejemplo: tras el cambio de imagen de marca de Correos, la empresa pública fue criticada en las redes sociales por haber invertido alrededor de 250 000 euros, aparentemente y como simplificaban los usuarios, solamente para hacer un mero cambio en el logotipo que cualquiera hubiera podido llevar a cabo.

En ese momento, se viralizó el vídeo de la *influencer* Ter, una arquitecta que cuenta con más de medio millón de seguidores en YouTube, que decidió explicar en su canal y en clave de humor, pero con elevada profundidad y detalle, todo lo que la empresa de *branding* Summa había hecho para modernizar la imagen de Correos y por qué incluso los 250 000 euros, era un precio más que razonable. El mensaje llegó, con un tono totalmente desenfadado, pero inteligente y complejo, a una nueva audiencia a la que no se hubiera podido impactar de otra forma.

También hemos visto en futbolistas de élite el uso de otras maneras de comunicarse en casos de crisis, como el delantero brasileño Neymar, quien mediante un vídeo de siete minutos en Instagram en el que denunció ser víctima de una «trampa» tras haber sido acusado de violación, publicando capturas de pantalla con conversaciones e imágenes íntimas, algo por lo que también fue altamente criticado.

## **LAS CRISIS EN UN CONTEXTO DE DISRUPCIÓN: APRENDIZAJES**

Apuntamos los principales aprendizajes y conclusiones a integrar en la definición de las estrategias y ejes de acción para gestionar las crisis en el contexto actual.

## **Vivimos en un escenario de hiperconexión y elevada viralización**

En primer lugar, no debemos subestimar la influencia de ninguna persona en el ámbito digital, hay que escuchar y empatizar. En segundo lugar, también debemos ser capaces de analizar los elementos del contexto que pueden favorecer la viralización, qué factores agravantes tenemos, para diseñar estrategias acordes con el posible escalado de los acontecimientos. Por último, tenemos que estar capacitados para actuar en tiempo real, ya que será la única forma de trasladar la sensación de que estamos liderando la crisis, que vamos por delante y actuando en consecuencia.

## **Las crisis son globales, no hay fronteras**

La tecnología y la digitalización nos han precipitado hacia un espacio líquido, sin fronteras, compuesto de personas conectadas con capacidad de influir y de generar un efecto mariposa. Por tanto, hay que estar preparado para dar una respuesta de carácter global y elevada capilaridad para llegar e influir a diferentes grupos de opinión.

## **Anticipar riesgos ajenos al negocio**

La previsión de riesgos se debe tener en cuenta y valorar a lo largo de toda la cadena del proceso de la actividad: en una compañía no puede haber departamentos estancos, la información debe fluir para una mejor valoración y agilidad en la respuesta. Esta anticipación debe incluir también riesgos ajenos a la propia actividad del negocio, como hemos visto en el caso de Iveco o Huawei. Una escucha inteligente, activa

y temprana en las redes sociales puede convertirse en una oportunidad de oro para anticiparnos y establecer palancas de gestión, tanto para la contención del daño como para la difusión de mensajes.

### **Hipersensibilización social: *storydoing* y ética**

El contexto actual en el que vivimos, caracterizado por el empoderamiento del individuo, conlleva una hipersensibilización social, que provoca que la sociedad se posicione y se polarice rápidamente ante cuestiones sociales como puede ser la defensa del medio ambiente, la igualdad entre hombres y mujeres, el respeto a la diversidad, la defensa de los derechos humanos, etc.

En consecuencia, la narrativa corporativa y los valores deben de estar ubicados en el centro de las compañías, estar plenamente interiorizados y aplicados en todas las áreas de una organización. Ya no basta con «decir» (*storytelling*), sino que es necesario «hacer» (*storydoing*), pero hacer con ética para ganar la credibilidad necesaria y reputación a largo plazo.

### ***Influencers* como escudo reputacional y nuevos formatos**

Hay que saber detectar y establecer vínculos con las personas que son influenciadoras y conectoras en los territorios de conversación que son de interés para cada organización. Este ha sido el caso de Correos, donde hemos visto cómo la activación de *influencers* de la esfera digital puede contribuir a la formación del escudo protector reputacional de las compañías. Y hay que ser capaz en una crisis *HOT* de movilizar una respuesta en el mínimo tiempo.

También debemos atrevernos a explorar los nuevos formatos que nos brindan las redes sociales, para adaptarnos a las formas de consumir de las nuevas audiencias. No lograremos gestionar adecuadamente una crisis de comunicación si solo utilizamos los canales convencionales, como son los medios de comunicación.

### **Las empresas y las personas se encuentran en un mismo plano**

Ante cualquier crisis que una organización pueda vivir en el momento actual, debe poner como principal foco las personas, por su capacidad de influencia, de altavoz y de incidencia directa en el negocio. Además, hoy en día no basta con comunicar mediante un *statement*, hay que humanizar los mensajes, transmitir humildad y empatizar. Con la dificultad añadida de la necesidad de actuar rápido para evitar que la herida reputacional abierta sea cada vez más profunda, porque siempre pueden surgir nuevos agravantes.

En resumen, las crisis que las organizaciones sufren actualmente están marcadas por la disrupción, entendida desde muchos ángulos: el tiempo de respuesta, la capilaridad, las múltiples audiencias, las formas de responder y las nuevas exigencias de la sociedad. No obstante, este desafío no debe ser únicamente visto como una piedra adicional en el arduo camino para afrontar una crisis. Una crisis debe ser entendida, aceptada e integrada en la estrategia desde la anticipación, lo que implica adaptarse y ser proactivo en la minimización de riesgos. Esta es, sin duda, parte de la solución para mantener un liderazgo operativo y seguir construyendo una reputación sólida que sea percibida positivamente por todas nuestras comunidades y públicos de interés.

## **8 claves para recuperar la confianza con los *stakeholders* 2020**

**Juan Cardona**

Director Senior del área Liderazgo  
y Posicionamiento Corporativo de LLYC en Madrid

**Paco Hevia**

Director Senior del área Comunicación Corporativa  
de LLYC en Madrid

Los últimos meses se están prodigando declaraciones de los *CEO* más importantes del mundo en pro de un modelo económico que tenga en cuenta a todos los *stakeholders* y que sea más sostenible. ¿Son creíbles estos manifiestos? ¿Estamos asistiendo realmente al nacimiento de un nuevo modelo de gestión? ¿Cómo aterrizar estas declaraciones?

El pasado 20 de agosto, los principales medios de comunicación en Estados Unidos (y en gran parte del resto del mundo) se hacían eco en sus portadas de una declaración firmada por 180 empresarios y

*CEO* norteamericanos en pro de un modelo empresarial que estuviera al servicio de todos los grupos de interés (*stakeholders*), no solo de los accionistas. «Cada uno de nuestros grupos de interés es esencial. Nos comprometemos a entregar valor a todos ellos, para el éxito futuro de nuestras empresas, nuestras comunidades y nuestro país»<sup>14</sup>, concluye dicho manifiesto.

Unos días más tarde, el tres de septiembre, dos centenares de empresarios y *CEO* europeos publicaron el manifiesto *Por una Europa Sostenible*, que situaba los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas<sup>15</sup> como marco para la creación de valor para todos los grupos de interés en la próxima década. «Somos líderes empresariales que tomamos los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas como una brújula para conseguir la transformación necesaria para enfrentar los nuevos desafíos»<sup>16</sup>.

Ambas declaraciones apuestan por la redistribución del valor hacia los diversos grupos de interés, haciendo hincapié en la necesidad de gestionar con una mirada a largo plazo. Es significativo que ambas declaraciones expresan, no solo un consenso de los líderes empresariales mundiales, sino también una llamada a la acción (*call to action*) en la que se invita a todo el mundo empresarial e institucional a evolucionar en esa misma dirección.

Esta secuencia está generando en pocas semanas un intenso debate sobre la autenticidad de estas declaraciones y sus consecuencias prácticas. Efectivamente, no dejan de ser grandes manifiestos, pero no cabe

---

14 Business Roundtable.

15 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

16 <https://www.csreurope.org>

duda de que proporcionan un nuevo impulso al debate sobre la gestión empresarial *multistakeholder* que inició R. Edward Freeman<sup>17</sup> en 1984, con su teoría sobre los *stakeholders* recogida en el libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*

## ¿UNA DECLARACIÓN MÁS?

La primera cuestión que se plantea es si estas declaraciones son realmente auténticas. Y la respuesta parece clara: todo indica que las empresas más importantes avanzan rápidamente hacia un esquema de liderazgo responsable, que supera los esquemas asentados de la responsabilidad social corporativa, cuyo objetivo es fortalecer de forma mucho más proactiva la confianza de sus grupos de interés para poder competir y atraer recursos.

En realidad, las recientes declaraciones no han surgido de forma repentina sino que son una culminación de un proceso de toma de conciencia por parte de los líderes empresariales mundiales. Un proceso que se inicia a raíz de los movimientos antiglobalización a finales del siglo pasado, especialmente visibilizado en el movimiento *No logo*<sup>18</sup> que marcó las primeras fases de «resistencia» al dominio empresarial. Este movimiento se ha ido desarrollando intelectualmente<sup>19</sup> durante dos décadas, consolidando un vínculo (o marco mental) entre las finanzas y el malestar social, especialmente a partir de la crisis económica de 2007.

17 [https://es.wikipedia.org/wiki/R.\\_Edward\\_Freeman](https://es.wikipedia.org/wiki/R._Edward_Freeman)

18 [https://es.wikipedia.org/wiki/No\\_logo:\\_el\\_poder\\_de\\_las\\_marcas](https://es.wikipedia.org/wiki/No_logo:_el_poder_de_las_marcas)

19 Ver, Chomsky, N., *Malestar Social*, Sexto Piso, 2017; Sandel, M., *Lo que el dinero no puede comprar*, Debate, 2018; o Giridharadas, A., *Winner take all. The elite charade of changing the World*, Allen Lane, 2019

En 1999, el inversor George Soros ya criticaba en *La crisis del capitalismo global* la deriva de una lógica del mercado que niega los intereses colectivos de la sociedad, los valores sociales que no se expresan a través de los mercados. «De este modo, todo puede reducirse a valores monetarios», critica Soros. «Como actor de mercado, intento maximizar mis beneficios. Como ciudadano, me preocupan los valores sociales»<sup>20</sup>. Esta ruptura, derivada de una visión exclusivamente financiera, que Soros señala como la raíz del desapego social del capitalismo, se impuso a comienzos de este siglo. Y en gran medida se ha mantenido, con sucesivas correcciones durante los últimos 20 años: la responsabilidad social corporativa<sup>21</sup>, el valor compartido<sup>22</sup>, el capitalismo a largo plazo<sup>23</sup>, el sentido de propósito<sup>24</sup>, o el llamado «capitalismo consciente»<sup>25</sup>, son algunas de las iniciativas promovidas para recuperar la función social de la empresa.

El continuo deterioro de la reputación corporativa en la última década y el continuo incremento de los riesgos reputacionales, potenciados por la hipertransparencia y las *fake news*, tratados abiertamente en el Foro Económico Mundial de Davos en 2019, avala el diagnóstico contrario a una visión financiera centrada únicamente en el retorno a corto plazo para los

---

20 Soros, G., *La crisis del capitalismo global*, p. 27.

21 [https://es.wikipedia.org/wiki/No\\_logo:\\_el\\_poder\\_de\\_las\\_marcas](https://es.wikipedia.org/wiki/No_logo:_el_poder_de_las_marcas).

22 <https://www.harvard-deusto.com/entrevista-a-michael-porter-la-creacion-de-valor-compartido>.

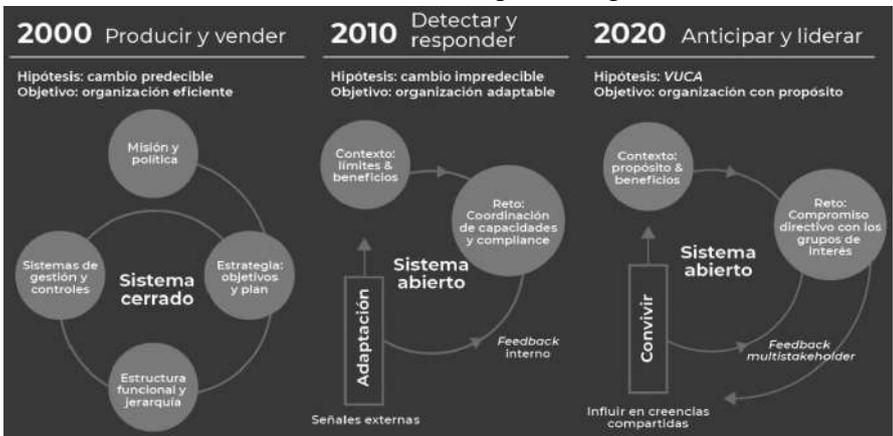
23 [https://es.wikipedia.org/wiki/No\\_logo:\\_el\\_poder\\_de\\_las\\_marcas](https://es.wikipedia.org/wiki/No_logo:_el_poder_de_las_marcas).

24 <https://corp.gov.law.harvard.edu/2018/01/17/a-sense-of-purpose/>.

25 «We believe that business is good because it creates value, it is ethical because it is based on voluntary exchange, it is noble because it can elevate our existence and it is heroic because it lifts people out of poverty and creates prosperity. Free enterprise capitalism is the most powerful system for social cooperation and human progress ever conceived. It is one of the most compelling ideas we humans have ever had. But we can aspire to even more», *Manifiesto del Capitalismo consciente*.

accionistas. «Estamos experimentando una creciente desigualdad social y una disminución de la confianza en la política dominante, figuras de autoridad tradicional y en instituciones», señalaba recientemente el CEO de Solvay y promotor de la declaración europea, Ilham Kadri<sup>26</sup>. Pese a que célebres autores (p. ej. Pinker) han tratado de demostrar que realmente los indicadores de progreso siguen siendo saludables, ha prevalecido lo que Garrigues denomina un «malentendido global» sobre la función de la empresa en la sociedad, afectando a su reputación.

Hacia un nuevo modelo de liderazgo en las organizaciones



Fuente: Juan Cardona (2019) basado en Arif Zaman (2010)

Por ello, todas las iniciativas mencionadas tratan de poner en valor el modelo capitalista partiendo de una premisa: el capitalismo ha sido eficaz y ha contribuido a generar riqueza y empleo para toda la sociedad. «Las empresas desempeñan un papel vital en la economía al crear puestos de trabajo, fomentar la innovación y proporcionar bienes y servicios esenciales. Las

<sup>26</sup> <https://www.csreurope.org/sites/default/files/uploads/CEOs%20Call%20to%20Action%20Ilham%20Kadri%20Speech%207%20May%202019.pdf>

empresas crean y venden productos de consumo; fabrican equipamiento y vehículos; apoyan la defensa nacional; cultivan y producen alimentos; proporcionan atención médica; generan y suministran energía; y ofrecen servicios financieros, de comunicación y de otro tipo que sostienen el crecimiento económico», señala el preámbulo de la declaración de Business Roundtable<sup>27</sup>.

Las declaraciones del pasado agosto y septiembre inciden en un punto adicional: para reconectar con los *stakeholders* es necesario hacer más.

## HACIA UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN

En el fondo, las declaraciones mencionadas al inicio de este artículo inauguran una nueva etapa en el desarrollo de un nuevo modelo de liderazgo en las organizaciones. Una evolución desde el modelo clásico de producir y vender en contextos de cambio predecible al de anticipar y liderar en entornos competitivos de incertidumbre y volatilidad como el actual.

Como se observa en el siguiente gráfico, las organizaciones se estructuraban a comienzos del siglo *xxi* como sistemas cerrados, organizados con criterios de máxima eficiencia a través de la búsqueda de la máxima alineación entre la misión y la política con la estrategia, la estructura y los sistemas de gestión.

A partir de 2010, como consecuencia del desarrollo de las políticas de responsabilidad social corporativa, las compañías líderes han abierto sus organizaciones para mejorar su capacidad de adaptación a los cambios impredecibles del entorno. El esquema se ha basado en el establecimiento de ciertos límites voluntarios

---

27 Business Roundtable.

(balance entre responsabilidad y beneficios, que se traslada a los códigos éticos voluntarios) y la mayor coordinación de capacidades, así como el desarrollo de sus funciones de control y cumplimiento (en relación con normas blandas de gobierno corporativo).

El nuevo modelo de liderazgo responsable que se anticipa en 2020 con las recientes declaraciones en Estados Unidos y Europa, profundiza mucho más en el esquema abierto de las organizaciones y, claramente, apuesta por liderar el proceso de recuperación de la confianza a través de un nuevo modelo de gestión, caracterizado por un mayor compromiso de la empresa con todos sus grupos de interés para la consecución de un propósito que realmente impacte en la sociedad. Este es un modelo que busca recuperar la convivencia de la empresa en la sociedad y que se afianza en la empatía corporativa.

El liderazgo corporativo es necesario para tomar la iniciativa y cambiar, efectivamente, el marco mental (*frame*) de escepticismo que existe en relación con el modelo capitalista de empresa. «La movilización requiere, no solo que las condiciones estructurales hayan madurado (por ejemplo, el desarrollo de la responsabilidad social en la empresa), sino también una masa crítica de personas que definan colectivamente la situación como madura y persuadan a otras de que su versión de la realidad suena bien». Y este es el movimiento que se ha iniciado con las dos declaraciones de agosto y septiembre.

## **¿Y AHORA QUÉ? TAREAS PARA 2020**

Avanzar en el desarrollo del modelo de liderazgo y empatía con los grupos de interés que plantean las

dos declaraciones comentadas va a requerir un mayor liderazgo en la estrategia, gestión y comunicación corporativa, para que las buenas intenciones acaben traduciéndose en hechos reales. Si bien existe un claro consenso de los líderes, no está claro que la inercia corporativa permita obtener resultados tangibles de estas declaraciones si no se abordan en profundidad algunos cambios en los modelos de gestión. Desde nuestra perspectiva, este proceso se debería asentar sólidamente en ocho transformaciones principales:

1. Del propósito al propósito compartido. El «propósito corporativo» es uno de los «mantras» de la gestión empresarial más repetidos en los últimos años. Si bien es cierto que muchas compañías han adoptado en los últimos años este concepto para revisar su misión, parece que este ejercicio no alcanza todo su potencial porque se basa en muchos casos en una proyección de la visión de los propietarios o de la alta dirección, sin tener realmente en cuenta las expectativas de los grupos de interés. Por tanto, muchas empresas deberán revisar o rediseñar su propósito corporativo con unas miras más elevadas. Y, sobre todo, con un mayor sentido ético. Entender los nuevos dilemas éticos procedentes de los cambios sociales y la digitalización es preciso para poner en el foco la función social de las empresas como motor económico de la sociedad en su conjunto. Las empresas que cumplen con su propósito son capaces de ofrecer productos o servicios que cubren necesidades nuevas o de una manera diferentes para las personas que componen esa sociedad. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son

un buen marco para fijar las prioridades de contribución que se espera de las grandes empresas para la próxima década. Y una oportunidad de comunicación del propósito inmejorable. El propósito corporativo es una gran oportunidad para aportar valor a clientes, empleados y todos los *stakeholders*. Una herramienta clave para alinear a todos los *stakeholders*, para materializar la contribución de la empresa y buscar nuevos espacios de conexión.

2. Recuperar la mirada a largo plazo. Necesariamente, construir la credibilidad en torno a una nueva propuesta de valor para cada uno de los grupos de interés, y no solo para los accionistas, pasa por recuperar una mirada en los negocios a largo plazo. Los intereses de los diferentes grupos de interés convergen en el largo plazo, mientras que, con frecuencia, colisionan en el corto plazo. De ahí su dificultad. En Estados Unidos este debate sobre el corto y largo plazo se está centrando en la supresión de los informes trimestrales que las compañías cotizadas emiten a sus inversores. Cada vez son más las voces que se levantan contra «la tiranía de los informes trimestrales». Europa, a través de una directiva publicada en noviembre de 2013, ya eliminó la obligación de los informes financieros trimestrales para las empresas cotizadas, si bien España fue el único país, junto con Polonia y Rumanía que lo siguen exigiendo. En España, aunque la norma sigue vigente, el actual presidente de la CNMV, Sebastián Albella, ha abogado por la supresión de dichos informes trimestrales de resultados para las compañías cotizadas.

Suprimir los reportes trimestrales puede ayudar sin duda a redirigir el compromiso directivo hacia otros grupos de interés, más allá de los accionistas e inversores.

3. De gestión de riesgos a gestión de oportunidades. Mirando a largo plazo seremos capaces de detectar macrotendencias y, si somos capaces de generar una cultura de apertura a los cambios y de liderazgo en innovación, seremos capaces de «surfear la ola», de disfrutar del riesgo que emana de la gestión de oportunidades y de vivir en la frontera. Las organizaciones que entienden que lo único permanente es el cambio, y están escuchando constantemente a sus *stakeholders*, tendrán una ventaja competitiva inigualable, serán capaces de adelantarse y aprovechar las nuevas oportunidades que se crean alrededor de los cambios. Ser el primero en leerlo, ser el primero en llegar y el primero en satisfacer esa nueva necesidad, da una ventaja con respecto a los demás que cualquiera quisiera para sí.
4. De la responsabilidad al compromiso. La responsabilidad social se basa en un análisis de impactos y beneficios y en el consiguiente establecimiento de límites voluntarios. Pero para trabajar para recuperar la confianza de los grupos de interés se requiere un mayor liderazgo. El punto de partida no es neutro: es necesario remontar el escepticismo social antes las propuestas empresariales en relación con su función social. Y, para ello, en primer lugar, será necesario desarrollar sistemas de buen gobierno que evolucionen del cumplimiento normativo al conocimiento y valoración

de las expectativas de los *stakeholders*, tanto desde una perspectiva de oportunidad como de riesgo reputacional. De acuerdo con el modelo de reputación de LLYC, para construir un liderazgo auténtico y creíble, las compañías tienen que avanzar hacia una excelente gestión de las cinco expectativas básicas sobre las que se basa la confianza de los *stakeholders*: la imagen, la credibilidad, la transparencia, la integridad y la contribución. El establecimiento de metas y compromisos para cada una de estas dimensiones será fundamental para el avance de una verdadera conexión con los grupos de interés.

5. Del diálogo a la conversación. Otra transformación importante es la referente a los canales de comunicación con los grupos de interés. En las últimas décadas, las compañías líderes han mejorado y perfeccionado sus canales bidireccionales de comunicación y diálogo con los grupos de interés. Muchas de ellas, han desarrollado canales *whistleblowing* que permiten a los *stakeholders* denunciar las malas prácticas. No obstante, el nuevo paradigma de liderazgo social de las empresas exige avanzar de un proceso de diálogo a una auténtica conversación, a través de la creación de plataformas colaborativas, espacios de colaboración y compromiso, donde los *stakeholders* puedan participar activamente en el desarrollo de las soluciones. La conversación es fundamental, por ejemplo, para integrar realmente el propósito de forma transversal en la marca y en los productos y servicios a través de los procesos internos (cultura e innovación) y externos (comunicación, *marketing* y responsabilidad social).

6. De la creación de valor para, a la creación de valor con los *stakeholders*. Uno de los retos más apasionantes para cualquier *CEO* es cambiar una cultura centrada en el control y en las estructuras de eslabones de la cadena de valor, que terminan siendo silos, a una cultura donde el flujo de la construcción de valor supera las «paredes» de la organización y somos capaces de cocrear el valor con los clientes, con los empleados, con los proveedores, con la sociedad o con los propios accionistas. Las posibilidades de crear valor sostenible, dejando que las personas para las cuales la empresa actúa, es el camino más corto hacia el acierto. Colaborar con ellos es esencial, dejar de entender que la actividad empresarial es siempre competitiva y puede ser colaborativa es un reto cultural.
7. Del resultado al impacto. Un eje clave del liderazgo responsable, que se está perfilando está relacionado con la gestión, medición y comunicación del impacto de la actividad empresarial en la sociedad. En los últimos años, las compañías han avanzado mucho en el desarrollo de modelos e indicadores que permiten medir el impacto socioeconómico de sus actividades. El impacto en la sociedad de una empresa siempre vendrá por la creación de esos productos o servicios innovadores que resuelven necesidades, así pasó con Ford cuando socializó el coche, con Boeing cuando lo hizo con la aviación, con Leche Pascual al facilitar el acceso a un producto fresco de caducidad corta al uperizarla y envasarla en brik, así pasó con Google al dar acceso sencillo a los contenidos de la red, o a Apple al convertir el teléfono en un *smartphone*. Después

vienen todos los demás impactos en la sociedad, desde la creación de empleo, a la creación de actividad económica con sus proveedores, al pago de impuestos, a la generación de dividendos para los accionistas. Cuando una empresa deja de crear valor para y con sus *stakeholders*, estos dejan de vincularse a ella y desaparece. Es una versión de la ley de la evolución llevada a las organizaciones. En este capítulo, no obstante, será necesario avanzar en la incorporación de indicadores que recojan el compromiso de los grupos de interés con el proyecto empresarial, así como revisar los conceptos clásicos de materialidad y desde luego darles un alcance superior a la organización de los contenidos en un informe de gestión de la compañía.

8. Sistematizar la gestión en busca de la excelencia. Todo esto funcionará si somos capaces de articular un sistema de gestión que provoque la excelencia en el día a día, la capacidad de integrar la gestión de *stakeholders*, los sistemas de escucha, la articulación del propósito, la cultura, la estrategia, la gestión y el día a día de la organización para buscar los mejores resultados posibles para el conjunto de las personas que esperan algo de nuestra organización. Nos hemos habituado a la gestión del capital económico de las organizaciones y ahora estamos ante el reto de gestionar el capital humano, ambiental, relacional, el conocimiento, etc. Un reto apasionante que necesita personas con visión y aspiración de crear legado.

## **La dictadura del *like***

**Tiago Vidal**

Socio y Director General de LLYC en Lisboa

**Marlene Gaspar**

Directora de las áreas Consumer Engagement y Digital de LLYC en Lisboa

La mujer (joven, guapa, con los ojos claros y un pelo rubio impecable) sonríe siempre. En público camina (casi revoloteando) impecablemente vestida y con el teléfono móvil en la mano, repartiendo cumplidos reales y puntuando virtualmente a todos aquellos con los que interactúa. Es atenta, amable, simpática, intentando agradar a todos. Su vida gira en torno a una red social que dicta las reglas en la vida real: a mayor puntuación, mayor prestigio. Esta puntuación va de cero a cinco y se saca de la media de las puntuaciones que te asignan otros. Este número dicta el empleo, la casa, los amigos... Por ejemplo: solo podrás aspirar a tener un apartamento de lujo a partir de una puntuación de 4,5.

Cuando está sola, Lacie ensaya frente al espejo diferentes reacciones, reacciones que deberán parecer espontáneas, exponiendo la angustia de vivir bajo las expectativas de otros. Es la protagonista del episodio «*Nosedive*», de la serie de ficción británica *Black Mirror*, en el que se reflejan las consecuencias sociales que surgen a raíz de los desarrollos tecnológicos. Esa forma de vida le llevará a vivir en una montaña rusa, acabando al nivel de los marginados. La estética del episodio ayuda a componer esta metáfora: los 63 minutos de duración se suceden en tonos pastel, como si todo ocurriera bajo un filtro de Instagram.

Lacie da forma a una «sátira sobre la aceptación propia, sobre la imagen que queremos transmitir de nosotros mismos y sobre la forma en la que nos ven los demás», explica Charlie Brooker, autor de la narrativa. Brooker considera que, al igual que el personaje, «todos somos un poco falsos». Añade también que «estamos un poco asustados», ya que esta historia ni siquiera se podría considerar el futuro, sino nuestro día a día.

Pocos meses después del estreno del episodio, la revista *Wired* nos descubrió el Zhima Credit, un sistema de «crédito personal» asociado a Alipay, la principal forma de pago con el móvil de China, que se elabora basándose en los datos de consumo de cada usuario. Como en la serie, una clasificación baja se corresponde con la condición de ciudadano de segunda clase (en el mejor de los casos) y una clasificación elevada da acceso a innumerables privilegios, permitiendo incluso conseguir un visado de estancias cortas para un país europeo.

En todo caso, no es necesario recurrir a un ejemplo tan extremo para mostrar que la conquista de *likes* se

ha vuelto una parte fundamental de la vida de aquellos que están *online*, y que ya representa un 57 % de los habitantes del planeta. Es decir, 4,4 miles de millones de personas.

De acuerdo con el GlobalWebIndex, en 2019 cada usuario dedicó de media al día a las redes sociales el equivalente a un séptimo del tiempo que le queda de vida. Lo que son 2 horas y 16 minutos (un segundo más que en 2018), cerca de un tercio del total del tiempo que permaneció *online*. Si lo planteamos de otra manera, en el año 2019, a cada minuto acceden un millón de personas a su cuenta de Facebook, se visualizan 4,5 millones de vídeos en YouTube y se hacen 347 mini *scrolls* en Instagram. De esta manera, no podemos negar que las redes son hoy en día el centro de las relaciones entre la mayoría de las personas, y lo que es aún más, de las relaciones entre marcas y consumidores.

Este cambio de paradigma ha multiplicado las oportunidades (la distancia ha cobrado ahora un nuevo sentido y se ha acortado, siendo mucho más fácil que una marca tenga el mundo entero como mercado), pero también ha hecho saltar las alarmas: el ritmo de los días se ha acelerado y la dualidad entre la vida real y la que queremos proyectar puede acarrear graves consecuencias, sobre todo para los más jóvenes (y cada vez más pronto).

La campaña de World Record Egg, que se lanzó a principios de año a través de Instagram, constituye un buen ejemplo para ilustrar hasta qué punto puede llegar la competición por los *likes*. El objetivo de esta iniciativa era conseguir que la fotografía de un huevo (sí, un huevo) batiese el récord mundial de «me gusta»,

título que hasta entonces ostentaba la *influencer* y empresaria norteamericana Kylie Jenner, quien consiguió reunir 18 millones de *likes*. Finalmente, la publicación consiguió casi 54 millones de «me gusta», el triple de lo que necesitaba para batir el récord. El día en el que el huevo eclosionó, se descubrió que la campaña pretendía llamar la atención de su comunidad de usuarios sobre las dolencias mentales, en especial sobre aquellas padecidas por jóvenes que enferman debido a la presión ejercida por redes sociales.

Un estudio realizado por la marca de juguetes Lego también podría ayudarnos a comprender mejor el alcance de este desafío. Los datos se sacaron a partir de unas entrevistas realizadas a niños de entre 8 y 12 años de Estados Unidos de América, China y Reino Unido. El estudio reveló que un 29 % de los niños sueñan con llegar a ser *youtubers*, tres veces más de los que quieren ser astronautas. Y donde decimos *youtubers*, decimos *influencers*, como muestran otros estudios.

En la última F8 (Facebook Developer Conference), la propietaria de Instagram anunció, entre otras novedades, que en algunos mercados (Canadá, Australia, Japón, Italia y Brasil) el número de *likes* de las publicaciones pasaría a ser un dato oculto para los seguidores de cada usuario. El objetivo de esta medida es «liderar el combate contra el *bullying online*» y frenar la presión social que se le acusa de generar. La marca declaró estar «replanteándose toda la experiencia de usuario de esta red para cumplir con este compromiso». Aunque aún no haya novedades acerca de los resultados de los test realizados, resulta evidente que esta alteración cambiará la forma de utilizar las redes sociales (si cambia Instagram, otras redes harán lo

mismo), incluyendo a aquellos cuyo negocio depende de ellas, como *influencers*, marcas o profesionales de la comunicación, concretamente los especialistas en herramientas de monitorización. Los elogios que ha recibido esta iniciativa son unánimes, aunque existen riesgos que las marcas deben tener en cuenta.

Ana García Martins, autora del blog «*A pipoca mais doce*» y con más de 13 años de actividad, es una de las *influencers* más destacadas en Portugal con 335 mil seguidores en Instagram. La *influencer* aplaude la medida y declara que tiene el potencial de «acabar con la dictadura del *like*» y la consecuente «presión y ansiedad sociales» que genera sobre todo en los más jóvenes, «que viven de forma exacerbada su presencia en las redes sociales». También afirma que no tiene miedo al cambio: «No siento recelo. Quizás porque ya tengo una presencia suficientemente respaldada en redes sociales y el sentimiento de que mi trabajo no se resume solamente al número de *likes*», justifica.

Aunque otros vayan a dejar de visualizar los *likes* o «me gusta», incluso aunque «el modelo actual pueda terminar siendo más atractivo y eficaz para la captación de nuevos *partners*, los generadores del contenido continuarán teniendo acceso a los datos estadísticos, pudiendo facilitárselos a aquellas marcas con las que ya trabajan, así como a aquellas otras que estén interesadas en hacerlo». Explica que «las marcas no usan el número de «me gusta» como único factor de medición. Existen muchos otros que tienen en cuenta a la hora de invertir en un *influencer*: tipo de público, alcance, personalidad del *influencer*, *fit* con la marca, etc.» Y añade que «existe la tendencia de que, cuanto mayor edad tiene el público, menor es

el nivel de interacción, lo que no significa que no se deje impactar por el contenido». Por otro lado, «los adolescentes dejan *likes* y comentarios de forma más gratuita e instintiva».

Ana Garcia Martins hace hincapié sobre algo concreto: «Es posible que, por el hecho de que los *likes* dejen de ser visibles, los usuarios sientan que ya no vale la pena interactuar a través de ellos, de ese botón, lo que podría suponer un descenso en los números y el nivel de interacción». A pesar de ello, refuerza la importancia de la transparencia de los *influencers* para con las marcas y defiende la medida: «Creo que el impacto social que puede tener esta medida es bastante más importante que el potencial daño que pueda suponerle a los *influencers* que viven de esta creación de contenidos».

Desde la perspectiva de la responsable de Comunicación y Marca de la empresa energética portuguesa GALP, Joana Garoupa, la medida es positiva: «Podría aumentar la libertad de los usuarios para publicar contenido que realmente quieran compartir y que les interese, sin miedo a ser juzgados». Desde el punto de vista del impacto que tendrá en las marcas, Joana considera que «esta medida obligará a las marcas a revisar sus estrategias de comunicación para esta plataforma» y a encontrar alternativas «para despertar el interés en su comunidad de usuarios». Mientras tanto, defiende que «la creación de contenido relevante, que busca cada vez más la autenticidad y la humanización continuará siendo clave». Añade que «la interacción que busca entender los intereses de la comunidad, responder a sus necesidades y estar cada vez más cerca de las personas, será cada vez más determi-

nante». Por lo demás, en un Instagram sin *likes*, poco más puede cambiar. «Los *likes* no pueden y no deben ser la única receta para el éxito».

Tampoco existirán estrategias en lo relativo a la forma en la que las marcas tendrán acceso a los datos. «En los *stories*, el número de visualizaciones tampoco es público, lo que no impide a las marcas analizar los contenidos para conocer cuáles son aquellos que se perciben mejor por las comunidades», recuerda la especialista.

Jorge García Periñá, Account Director de la empresa de monitorización de redes sociales Brandwatch, no solo considera necesaria esta iniciativa, sino que también afirma que le gustaría que este test se desarrollara en paralelo en Facebook (la red social con más usuarios en el mundo: 2,27 mil millones). Así, se podrían comparar las dos redes sociales. Explica que, para poder evaluar el verdadero alcance del impacto sería necesario aclarar algunos aspectos previos. Concretamente, si el cambio afecta únicamente a la interfaz del usuario o también a Graph API, a través del cual se obtienen los datos de estas redes que se facilitan después a las empresas. «Si fuera posible continuar extrayendo datos a partir de esa fuente, (hipótesis que es considerada como la más probable), la capacidad de monitorización no sufrirá alteraciones», defiende. Para Jorge, los «me gusta» son simplemente una parte de la ecuación. «Es importante esperar a poder evaluar la evolución del comportamiento de los usuarios en su interacción con las marcas, pero el mayor impacto podría venir de la importancia que las marcas le den a este dato una vez que deje de ser público. Sea como sea, siempre han existido otro tipo de interacciones

públicas, como los comentarios, las menciones, las etiquetas, etc.»

Al igual que Joana Garoupa, Jorge Gacía Perriñá cree que las marcas pondrán el foco en lo esencial: el contenido, intentando contar historias aún más interesantes y relevantes para el público al que quieren impactar. «La clave estará siempre en conocer a fondo a ese público», añade. En el fondo, resume, «este cambio haría de los *likes* una herramienta que nos permitiría filtrar el contenido», indicando a Instagram qué tipo de publicaciones le gusta más a cada usuario, como pasa con Spotify. Además, el componente privado de ese *like* haría que la experiencia del usuario fuese más auténtica».

La incertidumbre, causada por actualizaciones como esta de Instagram, despierta siempre inquietud entre aquellos que escogen las redes sociales como medio para comunicar. Esto se debe a la forma en la que pudiera impactar en su negocio, ya sea el de las marcas o el de los *influencers*, empresas de monitorización o incluso agencias de comunicación. Sin embargo, también nos da la oportunidad de redefinir el peso que queremos atribuirle a estos canales y de recordar que el factor decisivo en cualquier tipo de comunicación continúa siendo la autenticidad y la calidad del contenido. El éxito, no solo en lo referente a este cambio sino también a otros, es de las marcas que escuchan, reflejan, se anticipan y se adaptan; de las que trabajan codo con codo con los *partners* adecuados, especialistas en desarrollar e implementar la estrategia más adecuada en cada momento. El riesgo no es el cambio en sí, sino el enfrentarse a él como si no fuera algo permanente. El «*business as usual*» ya

no es suficiente para identificar y potenciar las oportunidades. Para quien utiliza las redes sociales, ahora solo falta esperar a ver a que distancia de la «dictadura del *like*» nos coloca esta medida.

**RELATO EMBLEMÁTICO:  
LA RENOVACIÓN DEL  
*STORYTELLING***

## **El sexto lenguaje: un nuevo código para los nativos digitales**

**Mariano Vila**

Director General de LLYC en Argentina

**Juan María Segura**

Miembro del Consejo Asesor de LLYC en Argentina y  
Presidente del Congreso de Educación y Desarrollo Económico

Los nativos digitales, de acuerdo con una encuesta mundial de Cisco<sup>28</sup>, son personas que valoran el acceso a Internet tanto como el aire que respiran, la casa en la que viven y la comida que comen (56 % de respuestas positivas), y no podrían vivir sin él (60 % de respuestas positivas). Sus vidas están organizadas en simultáneo entre las conexiones a la red, sus pantallas táctiles, sus conexiones inalámbricas y los objetos y personas físicas que los rodean. No son ni mejores ni peores, sino diferentes, pero muy diferentes. Neuro-lógicamente y, pronto, antropológicamente diferentes.

---

28 «The Cisco Connected World Technology Report», Sept. 21, 2011.

Desde 1995 hasta hoy el mundo cambió y, naturalmente, también cambiaron nuestros educandos. El cambio no lo produjo una sola plataforma, ni una única persona. Se produjo por convergencia de acontecimientos que fueron ocurriendo y gestándose de forma aislada entre las décadas de los 60 y 70, y que convergieron a partir de los 90.

Internet había sido creada unos años antes de 1995 y, para esa fecha, si bien ya contaba con unos quince millones de usuarios, había buenos argumentos para pensar que se trataba de un fenómeno netamente norteamericano, ya que el 85 % de los usuarios provenían de ese país. Sin embargo, unos años después, en 1998, los estudiantes doctorales de la Universidad de Stanford, Larry Page y Sergei Brin, crearon la empresa Google Inc., con un buscador como único dispositivo de uso gratuito y con la misión de «organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil».

No fue el primer buscador que vio nacer Silicon Valley (Alta Vista había nacido en 1995), pero sí el que cambiaría para siempre la organización y el tráfico de información en el mundo. También la década de los 90 vio nacer el *software* libre y de código abierto Linux (1991), la tienda en línea Amazon de Bezos (1994), la plataforma de remates a través de Internet eBay (1995), Netflix (1997), PayPal (1998), Napster (1999), Survey Monkey (1999), Salesforce (1999), Alibaba (1999) y Despegar (1999), por mencionar algunas. Por supuesto, el nacimiento de estas plataformas de negocios que corren sobre Internet ocurrió en un clima de euforia bursátil, que se detuvo abruptamente a partir del marzo del 2000, con la explosión de la «burbuja puntocom».

Pasado el epicentro del derrumbe del valor bursátil de las nuevas compañías de base tecnológica, en 2001 Jimmy Wales y Larry Sanger dieron vida a otro proyecto igualmente disparatado para algunas de las plataformas precrisis: una enciclopedia en línea, de uso gratuito y universalmente accesible, cuyo contenido podía ser creado, corregido y supervisado colaborativamente por una comunidad no experta de usuarios que decidía interesarse en ella. La enciclopedia Wikipedia, lanzada desde la Fundación Wikimedia, se propuso desde sus orígenes la misión de «empoderar y hacer que participen personas alrededor del mundo para recopilar y desarrollar contenido educativo bajo una licencia gratuita o de dominio público, y a difundirla eficazmente en todo el mundo». Con una estructura organizativa y administrativa pequeña, sin publicidad ni socios capitalistas, y financiada a través de microdonaciones, esta suerte de cachetazo hacia el ADN de la revolución industrial, como es la construcción enciclopedista de conocimiento, comenzó a rodar.

En 2004 nació Facebook y YouTube lo hizo al año siguiente, dos iniciativas bien enraizadas en la idea de una sociedad que ya comenzaba a enlazarse, compartir, etiquetar y producir contenido en línea, y que, tomando lo hecho por las redes sociales anteriores (Sixdegrees, Friendstair, MySpace), se montaron sobre una comunidad de internautas que ya alcanzaba los 500 millones, ofreciendo a los usuarios interfaces ágiles, limpias, de acceso y navegabilidad sencilla, y de contenido social, simple y divertido. Con el tiempo, esto último se convirtió en el ABC de las redes sociales: el requisito de ser sociales, simples y divertidas.

Entre Wikipedia y estas redes, nos enteramos luego, la cantidad de teléfonos celulares en el mundo superó,

por primera vez y luego de un reinado de 125 años, al *stock* de líneas fijas, alcanzando los 1 100 millones de unidades. Y aún no habían llegado ni los teléfonos inteligentes, ni la masificación de la banda ancha en el mundo.

Mientras la ola seguía creciendo, y el vértigo se aceleraba, la revista *Time* decidió honrar en su edición especial de la persona del año del 2006 a los internautas. En su portada se leía «You» (vos) en la pantalla de una computadora y, debajo, una leyenda indicaba: «Sí, vos. Vos controlas la era de la información. Bienvenido a tu mundo». Durante ese mismo año nacieron el pajarito de la plataforma de *microblogging* Twitter y el servicio de *streaming* de música Spotify, mientras Julian Assange daba vida a WikiLeaks. Hoy ya se sabe que estas plataformas doblegaron a instituciones de larga data, modificaron la dinámica de la discusión política y pusieron de rodillas a muchos gobiernos, empresas y convenciones. Pero en el momento de su nacimiento, pocos pudieron augurar un impacto tan transformador y, menos aún, pensaron que ocurriría en un período de tiempo tan breve.

Y, como si fuera poco, en junio de 2007 la empresa Apple lanzó al mercado el iPhone, primer teléfono verdaderamente inteligente y precursor de una amplia categoría de dispositivos, incluidas todas las tabletas con pantalla táctil. Solo unos meses más tarde, Amazon lanzó al mercado su primera generación de lectores de libros electrónicos Kindle. En 2008 nació la empresa Airbnb, poniendo en jaque a la industria de hoteles, y en 2009 Uber hizo lo propio con la industria del transporte terrestre de pasajeros. También en esos años apareció el sistema operativo Android, que luego

se apoderaría del 80 % del mercado de los sistemas operativos de los teléfonos celulares de todo el mundo, y se presentó el protocolo *bitcoin*, cuasimoneda soportada por tecnología *blockchain*, de la que cada año se sabe más y se entiende menos.

Como era lógico de suponer luego de enumerar brevemente estos hechos y nacimientos, en 2010, tras 305 años de historia, la pauta comercial *online* en los diarios de todo el mundo superó por primera vez a la pauta realizada en diarios de papel y, dos años más tarde, luego de 244 años de vida, la Enciclopedia Británica anunció que dejaba de imprimirse.

Al momento de escribir estas líneas, entonces, tenemos a unos 4 500 millones de internautas que acceden diariamente a Internet (a pesar de que la penetración de Internet en Asia apenas alcanza el 54 % y en África aún no llega al 40 %), Wikipedia está alcanzando los cuarenta millones de artículos en más de 290 idiomas diferentes (a pesar de la resistencia que sigue encontrando en el mundo adulto), Facebook posee un valor bursátil superior a los 500 mil millones de dólares a solo 15 años de haberse creado, el *stock* de teléfonos inteligentes alcanza los 4 000 millones, YouTube recibe más de quinientas horas de vídeos nuevos cada minuto y Google tiene autos autocomandados y confiesa que su área de Google Brain cruza transversalmente todos los proyectos importantes de la compañía. Además, Amazon, que en 2014 anunció el inicio de la distribución de libros a través de drones, en 2017 anunció el lanzamiento de una herramienta en línea para profesores de escuela primaria, demostrando su interés por incursionar en soluciones educativas.

Piense que Microsoft (1975), Apple (1978), Amazon (1994), Google (1998) y Facebook (2004) son las empresas más grandes del mundo en valor de capitalización bursátil. Las cinco han sido actores protagónicos de este nuevo mundo emergente y todas miran al conjunto de actores, instituciones y prácticas educativas como un área a reinventar.

No es necesario ser muy perspicaz para verificar la tensión que se vive dentro de las instituciones de educación en cualquiera de sus niveles. Esto no es de ninguna manera un ataque a tal o cual institución, país o formato, sino más bien un reconocimiento explícito de lo que es obvio a los ojos de toda la sociedad.

En un blog cualquiera, se pueden encontrar un listado de cosas, situaciones y prácticas escolares que se proyectan obsoletas de cara al siglo **xxi** que nos deben hacer reflexionar. El listado incluye las salas de cómputos, los espacios edilicios de los salones de clase aislados, la ausencia de *wifi* en todos los rincones de un edificio escolar, la prohibición de utilizar teléfonos inteligentes y tabletas en clase, la presencia de un director de tecnología con un perfil de acceso como administrador y veedor general del sistema, escuelas sin perfiles activos en las redes sociales, bibliotecas tradicionales o ¡clases para adolescentes comenzando a las 8 a. m.!, entre otras. El listado tiene más de provocación que de futurología, y así deberíamos reflexionarlo.

La escuela, al igual que la universidad, posee manifestaciones claras y cotidianas de esa tensión, que va más allá de las taquilleras (y condenables, por supuesto) situaciones de violencia física, verbal o psicológica que viven con intensidad las 48 horas de cobertura que dan los medios, y que incluyen el

egoísmo, el desinterés, la ausencia de amor y solidaridad, el desapego a normas esenciales de convivencia y conducta y, por sobre todas las cosas, la falta de respeto hacia la autoridad.

Un territorio particularmente incierto y erróneamente abordado por los adultos es el referente al lenguaje. Si una condición distingue a la especie humana, es su capacidad para desarrollar sistemas de comunicación que dan forma y transforman su pensamiento. El lenguaje (no el idioma) habilita la conceptualización, la abstracción y la reflexión. A través de él, la especie humana aumenta sus posibilidades de dominar al medio que lo rodea y de beneficiarse de él. Los animales también poseen sistemas de comunicación, aunque rudimentarios, limitados y estáticos, que a lo sumo alcanzan unas cincuenta combinaciones de sonidos y gestos. Por el contrario, el ser humano posee un sistema de comunicación generativo, con infinidad de formas de combinación, lo que le permite componer, descomponer y reorganizar los significados y formatos a su antojo. El lenguaje del hombre es como una suerte de organismo viviente y dinámico que permanentemente crece, muta, evoluciona y se sofisticada. Que *l'Encyclopédie* de Diderot haya consolidado todo el saber de la época en apenas 74 mil definiciones en pleno iluminismo francés y que Wikipedia hoy aloje decenas de millones de definiciones, algún indicio nos está arrojando de esa forma en la cual nuestra raza se vale de este instrumento clave para nuestra supervivencia. El lenguaje, por lo tanto, no solo nos comunica e informa, sino que, principalmente, nos pone en diálogo con el entorno de problemas, conflictos, convenciones, herencias, desafíos y oportunidades.

Según Logan, físico del MIT y discípulo del maestro Marshall McLuhan, la evolución del lenguaje se presenta como una cadena secuencial continua, con el lenguaje oral apareciendo como primera forma de comunicación e información (el autor otorga estos dos sentidos al lenguaje), el escrito y el matemático luego, aparecidos alrededor del año 3 500 a. C., seguido por el científico aparecido alrededor del año 2 000 a. C., y luego el gran salto en el tiempo hacia el lenguaje computacional, hacia los años 50 del siglo xx, llegando finalmente al lenguaje de Internet, surgido hacia principios del siglo xxi. Las consideraciones del autor lo llevaron a postular con firmeza que la educación debería estar básicamente preocupada por y ocupada en desarrollar las competencias necesarias para el uso de todas las formas de lenguaje disponibles en cada momento. O sea que, según Logan, la aparición en los últimos 70 años de dos nuevas formas de lenguaje debería ser absorbida por e integrada al sistema de educación.

Por su parte, la autora Edith Litwin, nos invita a pensar en el lenguaje del chat como una descomposición de los géneros literario, narrativo y conversacional. Sostiene que el chat, ese sexto lenguaje de Logan, es el más fragmentado y conversacional de todos los lenguajes escritos. Piense por un momento: cuando usted lee que su hijo escribió algún mensaje en el muro o perfil de su red social, ¿siente que está frente a una pieza escrita o al fragmento de una conversación? Yo pienso igual que usted, pero los niños y adolescentes no. Resulta que cuando chatean, están conversando y, por lo tanto, se toman las mismas libertades y concesiones que usted y yo nos tomamos cuando

dialogamos en forma oral. ¿Entiende el conflicto de significados y prácticas que mantiene en tensión a educadores y educandos?

Los jóvenes y adolescentes nativos digitales irán sofisticando aún más su destreza para utilizar con éxito, no tanto herramientas, plataformas y tecnologías, sino códigos culturales y lenguajes. En la medida en que el sistema educativo no tome debida cuenta de ello y realice las adaptaciones del caso, no tendrá más remedio que hacer el cuerpo a un costado para dar lugar a otros formatos institucionales más adaptados a las necesidades, prácticas y realidades de este momento.

## ***¿Storytelling o storydoing? Cómo recuperar la confianza del ciudadano***

**Rogelio Blanco**

Director General de LLYC en México

**Juan Arteaga**

Director General de LLYC en México

En los tiempos de las *fake news* y las *deepfakes*, de los *bots*, de las granjas, de los intentos de manipulación «goebbelianos» y de repetir mentiras hasta que se conviertan en realidad utilizando el *Big Data* para decir a la gente lo que quiere escuchar, ¿por qué antepone-mos los hechos a las palabras?

A raíz de la Revolución Digital, los profesionales de la Comunicación y el *marketing* (entre los que nos incluimos) comenzamos a enfocar nuestros esfuerzos en el *storydoing* de las organizaciones, dejando en un segundo plano el *storytelling*: ética y estética compitiendo por su relevancia e impacto para ganar la confianza de las personas. Pero cabe preguntarnos: ¿son los hechos más

poderosos que las palabras o la percepción significa realidad? ¿Lo relevante es poner el huevo o cacarearlo, como se dice coloquialmente en México?

Si uno se asoma a Netflix a ver el documental *Nada es privado (The great hack)*, sobre el rol que jugó Cambridge Analytics en las últimas elecciones de Estados Unidos o en el referéndum del Brexit, la primera conclusión pudiera ser que vivimos en la era de la manipulación a través del dato. Pareciera que la tecnología ha llegado para alimentar las teorías conspiratorias que defienden que el mundo está siendo manejado al dictado de los *insights* del *Big Data* y al servicio de los grandes poderes fácticos. ¿Realmente los ciudadanos estamos cada vez más informados gracias a Internet o más desinformados, siendo víctimas de las nuevas tecnologías, que solo nos muestran en nuestra línea de tiempo lo que queremos ver para reafirmar y radicalizar posturas? «Los datos ahora se han convertido en el activo más valioso del mundo, más que el petróleo», dijo Jehane Noujaim<sup>29</sup>, codirectora del documental.

En 2018 la prestigiosa revista *Science*<sup>30</sup> publicó un estudio de 3 especialistas del MIT, Sinan Aral, Soroush Vosoughi y Deb Roy. Tras analizar entre 2006 y 2017 más de 4,5 millones de mensajes de unos 3 millones de personas, estimaron que existen 48 millones de *bots* en Twitter y 60 millones en Facebook, números que además crecen exponencialmente. Una de sus primeras conclusiones es que las mentiras llegan mucho más lejos, más rápido, más profundamente

29 «Cambridge Analytica: cómo Netflix retrata el mayor escándalo de privacidad en las redes sociales en "Nada es privado"», *BBC News*, 26 de julio de 2019. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49122905>

30 S. Vosoughi et al., «The spread of true and false news online», *Science* (2018). Disponible en: <https://science.sciencemag.org/content/359/6380/1146>; D. Lazer at Northeastern University in Boston, MA et al., «The science of fake news», *Science* (2018). Disponible en: <https://science.sciencemag.org/content/359/6380/1094>

y más ampliamente que los contenidos verdaderos, especialmente cuando se vinculan con leyendas urbanas, terrorismo, desastres naturales, ciencia o información financiera... «Las *fake news* tienen un 70 % más de probabilidades de ser replicadas... mientras que la verdad rara vez se difunde a más de 1 000 personas, el 1 % de las noticias falsas más virales se difunde rutinariamente entre 1 000 y 100 000 personas», aseguraban los autores del estudio.

### **¿A QUÉ SE DEBE?**

Según el mismo estudio, los *bots* no discriminan entre noticias verdaderas y falsas, todas tienen una difusión similar, el problema radica en las personas, que ante el sentimiento de enfado, sorpresa y disgusto que generan las mentiras, son más proclives a compartirlas por encima de las verdades, que generan tristeza, anticipación o confianza, emociones que no nos mueven de la misma manera y nos llevan a ser más pasivos en términos de amplificación e interacción.

Con esta serie de datos, pareciera que debiéramos dejarnos llevar por el pesimismo. La sociedad actual está siendo víctima de un tsunami de campañas negras que intoxican y manipulan. Además, las personas, lejos de combatirlos, parecíamos ser su mejor aliado al dejarnos llevar por las emociones y no por la razón.

### **¿NOS CREEMOS LAS MENTIRAS?**

Según otro estudio del Pew Research Center<sup>31</sup> de julio de 2019, los estadounidenses no confían en los medios

---

31 «Estadounidenses "desconfían" del gobierno y los medios, según una encuesta del Pew Research Center», *El Universo*, 3 de julio de 2019. Disponible en: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/07/22/nota/7437978/estadounidenses-desconfian-gobierno-medios-segun-encuesta-pew>

de comunicación, pero consideran que el gobierno y los líderes políticos son aún menos fiables. Un 69 % de los ciudadanos de Estados Unidos piensa que el gobierno federal les esconde información importante de manera intencionada, mientras que el 61 % cree que los medios de comunicación omiten historias importantes a propósito. Casi dos tercios de los encuestados cree que es difícil saber si lo que dicen los funcionarios electos es verdad o mentira y, casi la mitad, piensa lo mismo sobre la información en las redes sociales. La encuesta destaca la creciente desconfianza de los estadounidenses en las instituciones y entre las personas, lo que podría dificultar la solución de problemas sociales y políticos.

Este fenómeno no se da únicamente en EEUU. Según el estudio *Perspectivas Económicas en América Latina 2019* de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)<sup>32</sup>, cerca de 64 % de la población de esta región del mundo no tiene confianza en sus gobiernos nacionales.

Un buen ejemplo se vivió en México tras el temblor del 19 de septiembre, de más de 7 grados en la escala Richter, que dejó decenas de víctimas y miles de afectados. De forma espontánea, ajena a los medios de comunicación y al Gobierno, cuestionado, criticado y acusado de querer capitalizar el desastre para obtener rédito político, se viralizó el hashtag #verificado19S, que servía para evitar la difusión de rumores y *fake news* y movilizar recursos en pro de la ciudadanía. Se creó un Google Maps para ubicar los derrumbes, albergues y centros de acopio,

---

32 «Perspectivas Económicas en América Latina 2019: Desarrollo en transición», OCDE. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44525/1/S1900182\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44525/1/S1900182_es.pdf)

se movilizó ayuda para salvar a personas atrapadas... concentraron la demanda de recursos y su oferta en tiempo real, como explican en la web verificado19s.org, permitiendo solventar las necesidades reales que se iban detectando. Todo el mundo comenzó a adquirir conciencia y, en cuanto alguien detectaba una *fake news*, rápidamente lo desmentía y animaba a la fuente de origen a borrarlo.

Nos encontramos entonces ante una dicotomía, el auge de las falsedades digitales pero que realmente no están generando credibilidad, al contrario, están generando un permanente estado de escepticismo y, en casos extremos como el del terremoto, incluso actuaciones disidentes de la ciudadanía. El Ejecutivo, el Congreso, las Fuerzas Armadas y de Orden, la Iglesia, los empresarios, las compañías y las marcas... todas viven bajo sospecha a día de hoy, lo que nos lleva a inferir que las *fake news*, lejos de convencer, lo que hacen es erosionar la confianza (sin distinguir entre «buenos y malos»), la cual destruyen en el medio y largo plazo. Sin embargo, cada vez es más común que las estrategias de desinformación estén presentes en el ámbito empresarial, donde compañías y marcas denuncian ataques de competidores y poderes fácticos, así como en el público, donde ya se ha convertido en práctica común el uso de *bots* y granjas para «convencer» a unos ciudadanos cada vez más desconfiados y escépticos.

Pareciera que transparencia, autenticidad y comunicación a través de los hechos son la receta para acabar con esta situación y recuperar la confianza, como proponemos muchos profesionales de la comunicación. Sin embargo, no hay que obviar que vivimos en un

contexto de infoxicación en el que el *storydoing* no es suficiente, porque una buena acción que no se cuente de la manera adecuada, que no se cacaree, no conseguirá captar la atención de nuestras mentes, que viven absortas en un mar de contenidos y buscan emociones.

## RACIONAL VS. EMOCIONAL

La Revolución Digital no ha terminado, al contrario, está arrancando, hace apenas 10 años que los *smartphones* y las redes sociales comenzaron a democratizarse y la tecnología sigue transformando cada día el pensamiento y los hábitos de vida a una velocidad de vértigo. Seguramente la regulación y autorregulación de las propias plataformas digitales, con el apoyo de las propias tecnologías, como el *blockchain*, ayuden a una transformación donde una mayor transparencia vuelva a generar confianza. Pero la comunicación tiene también un gran peso en esta ecuación, no solo en el ámbito racional, también en el emocional, que guía en gran parte el comportamiento humano.

Las personas nos movemos por sentimientos, por las expectativas que se generan a partir de un conocimiento o una experiencia, y cuando se conecta en este plano es cuando realmente se genera confianza: «cuando pensamos rápido, a menudo no lo hacemos bien. Y no lo hacemos por una sencilla razón: porque tampoco nos sentimos bien, porque nuestro estado de ánimo no es en todos los casos el más favorable. Al fin y al cabo, las personas no podemos elegir el modo en que nos sentimos y cuando las emociones más complejas toman el control, la realidad se

complica», asegura Daniel Kahneman<sup>33</sup>, psicólogo cognitivo y Premio Nobel en Economía en 2002, pese a no ser economista. Profundizando en esta visión, el prestigioso neurólogo Antonio Damasio asegura que, en un mundo acelerado en el que nos movemos con prisa, apenas hay tiempo para reflexionar y, por tanto, es la heurística de la afectividad la que lleva a tomar decisiones en función del estado de ánimo<sup>34</sup>: «lo que diferencia a los humanos de los animales es que usamos procesos fundamentales de regulación de la vida que incluyen cosas como las emociones y los sentimientos, pero los conectamos con procesos intelectuales de tal forma que creamos un mundo nuevo a nuestro alrededor».

Ese implacable juez que es el tiempo, está dictando sentencia y mostrando que *storytelling* y *storydoing* no compiten en relevancia y efecto, sino que van de la mano y se retroalimentan; no debe haber huevo sin cacareo y viceversa, si se quiere tener éxito en una estrategia de comunicación se tiene que trabajar sobre ambos frentes, en el hecho, la acción enfocada a satisfacer las expectativas de los grupos de interés, pero también en la historia, el relato emocional, vivencial, que conecte a través del sentimiento, para recuperar la confianza y conseguir que las personas vuelvan a creer. Un relato cocreado, coparticipado, que requiere estar muy cerca de los *stakeholders* para conocer su sensibilidad y sumarlos a la solución de los riesgos y las amenazas, reforzando fortalezas y oportunidades.

33 «La heurística de la afectividad: como sentimos es como pensamos», *La mente es maravillosa*, 10 de febrero de 2019. Disponible en: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-heuristica-de-la-afectividad-como-sentimos-es-como-pensamos/>

34 «Hay que separar las emociones de los sentimientos», *MIT Technology Review*, 23 Junio, 2014 <https://www.technologyreview.es/s/4276/hay-que-separar-las-emociones-de-los-sentimientos>

Aquellas instituciones, organizaciones, personas o marcas que lo logran, que utilizan el *Big Data* realmente para entender esas expectativas, esos sentimientos, y que dan una respuesta coherente a través de sus acciones y sus hechos, son las que realmente van a conseguir tener éxito y trascender, de lo contrario, estarán condenadas a ser irrelevantes y caducas, porque ética y estética son uno mismo. Tan cierto es que una imagen vale más que mil palabras, como que la palabra es el espejo de la acción, como dijo Solón de Atenas, uno de los Siete Sabios de la antigua Grecia, que «algo» sabían de ciudadanía y drama.

## **Disrupción y reputación, cambios que le encantan al consumidor**

**Alejandro Romero**

Socio y CEO Américas de LLYC

**Luis Miguel Peña**

Socio y Director General Región Andina de LLYC

Pablo Picasso, posiblemente uno de los mayores disruptores en la pintura contemporánea, decía que «si hubiera una única verdad, no sería posible pintar cientos de cuadros sobre el mismo tema». Algo parecido posiblemente sucede cuando nos ponemos a pensar sobre cómo ser disruptivos en el mundo de los negocios, y una de las bases podría ser no pensar que existe una única verdad, un único concepto, una sola forma de innovar.

El término «disrupción» se ha convertido en el protagonista habitual de la mayoría de las conversaciones que se mantienen actualmente en el territorio del

*management* y la gestión empresarial. Es más, en LLYC lo utilizamos como parte de nuestro enfoque al negocio y, además, invitamos a nuestros socios de negocios y clientes a abrazar la disrupción como parte del éxito.

No solo es la palabra de moda para aquellas marcas y compañías que pretenden posicionarse como vanguardistas en cualquier ámbito, sino que se utiliza para evocar en la mente del público la idea de que está escuchando a la nueva *unicorn company* y asistiendo a la reinención o transformación completa de un modelo de negocio.

Si bien la definición oficial de la palabra según el diccionario de la Real Academia Española se limita a decir que se trata de una «rotura o interrupción brusca», hace ya algunos años que su significado se amplía al de «un proceso o un modo de hacer las cosas que supone una "rotura o interrupción brusca" y que se impone y desbanca a los que venían empleándose»<sup>35</sup>.

El término sigue viviendo su época dorada y los medios de comunicación cada vez abusan más de él, como lo demuestra el dato de que su utilización creció un 440 % entre 2010 y 2015, según el informe «Las Ventajas de la disrupción. Megatendencias para el futuro» (EY, 2018).

Este nuevo uso del concepto surgió con fuerza debido al nacimiento en poco tiempo de varias *startups*, que cambiaron radicalmente la forma de hacer negocios en sus sectores. Así, asistimos a la reinención de sectores como el de la movilidad (Uber), la hostelería (Airbnb), los medios de comunicación (Facebook, Twitter, etc.) o el negocio *retail* (Amazon o Alibaba), por citar algunos ejemplos.

35 «Disrupción, disruptivo y disrupción, términos adecuados», *Fundéu*. Disponible en: <https://www.fundeu.es/recomendacion/disrupcion-disruptivo-disrupcion/>

Estas historias requerían de un vocablo que sirviera para explicar el tamaño del cambio, diferenciándolo de las innovaciones de carácter evolutivo y continuista. La llamada «innovación disruptiva» que protagonizaron estas compañías empezó casi siempre con un fuerte componente de novedad tecnológica, con el objetivo de responder mejor a las demandas de los usuarios pero también aspirando a ubicarse como actores relevantes para las necesidades de las comunidades en las que operan.

El paso de los años, la repetición del «éxito disruptivo» en diferentes industrias y la tendencia del activismo ciudadano, han creado un nuevo escenario en el que ya no es suficiente con crear esa rotura brusca y ganar dinero con ello, sino que las compañías necesitan responder a una demanda más compleja si quieren ganar un espacio relevante en el corazón del consumidor ciudadano: aportar su capacidad de innovación a los retos que afronta la sociedad actual y el planeta en el que se desenvuelven.

En el momento actual, vivimos y disfrutamos de una carrera permanente por la innovación en dimensiones muy diferentes a las de un negocio: en productos o servicios, con el lanzamiento continuo de nuevas versiones mejoradas, cuyas especificaciones técnicas, materiales, componentes u otras características funcionales han cambiado, en ocasiones significativamente; en procesos, con variaciones en los métodos de fabricación, logística o distribución, pero también en las metodologías de *management* y gestión de personas; o de *marketing*, con una carrera constante por sorprender al usuario en términos de promoción, alternativas de precios o incluso el reciente furor por trabajar hasta el detalle la presentación del producto.

Andy Grove, de Intel, le pidió un día a Clay Christensen, uno de los gurús de la innovación disruptiva, que le expresara cómo esta afectaba o influía a Intel. El propio Clay cuenta que, al no poder tener una opinión sobre Intel, porque no la conocía en detalle, en lugar de decirle a Andy lo que tenía que pensar, le dijo cómo podía pensar, de forma que pudiera llegar a sus propias conclusiones. Andy Grove comprendió de esta forma las implicaciones de la innovación disruptiva en Intel y quedó muy agradecido por la conversación. El propio Clay subraya que aquella conversación tuvo un gran impacto en su propia forma de dar clases, asesorar a empresas y relacionarse con otros. Muchas veces la disrupción parte de cómo nos preguntamos dónde está la solución a un problema.

En esta misma línea, estamos seguros de que todavía están por venir algunos avances apasionantes en diferentes sectores, como la aplicación de la Inteligencia Artificial a productos (los coches autónomos serían un ejemplo) o los servicios (desde *chatbots* y asistentes virtuales hasta diagnósticos y tratamientos médicos personalizados, pasando por las innumerables aplicaciones del Internet de las Cosas, los drones, la impresión 3D, la realidad aumentada, o el uso de *blockchain* para incrementar la seguridad de nuestras identidades digitales o los contratos que firmamos). Las bases sobre las que se establece la confianza de hoy puede que estén cambiando como nunca lo habíamos imaginado.

Sin embargo, y debido a que nos estamos acostumbrando a esa innovación, cada vez es más común escuchar preguntas como ¿cuáles de estas innovaciones causan un impacto real y duradero en nuestra vida

o nuestro entorno? ¿Cuáles nos han llevado a cambiar nuestro concepto sobre una marca o producto? ¿A querer recomendarlas proactivamente? ¿A pensar en ellas como una marca que tiene un valor para nosotros, más allá del producto que ofrece?

Este es el nuevo campo en el que juega la carrera por la disrupción hoy. En un momento en el que los ciudadanos confirman que no les importaría que desapareciera la gran mayoría de las marcas existentes (Meaningful Brands, Havas Media Group, 2019), el reto de las compañías es responder de manera disruptiva a la exigencia de hacer algo relevante por la sociedad en la que operan.

¿Quién dice que está todo inventado, que el progreso ya no es sorprendente? Hay tantas cosas que aún no sabemos sobre el origen del mundo, sobre algunas especies que viven en nuestro planeta, sobre cómo funciona nuestro cerebro o sobre cómo solucionar algunos de los grandes problemas como la polución, las baterías o el hambre en África.

Son palabras de Sandip Tiwari, catedrático de Ingeniería en la Universidad de Cornell (EE. UU.), con las que no podemos estar más de acuerdo.

Desde la reflexión de este artículo queremos abordar otro tipo de disrupción, aquella disrupción que genera cambios que enamoran al consumidor. Las compañías y marcas que logran este objetivo, no solo consiguen un impacto en su cuenta de resultados económicos por adelantar a sus competidores, sino que también logran que la innovación tenga un impacto tangible en su reputación, en su licencia social para operar y en su relevancia emocional para los usuarios, consumidores, reguladores y empleados que les importan.

Estas empresas, que tienen clara la sostenibilidad de un negocio (más allá de los ratios financieros), saben leer los *insights* de los consumidores y las demandas que deben satisfacer para responder a ellos, incluso asumiendo que puede tener un impacto negativo para sus números (en todo caso, a corto plazo). Para nosotros, aquí existe una disrupción muy valiosa.

## **DE DÓNDE PODEMOS APRENDER, EJEMPLOS QUE NOS EMOCIONAN**

*Clear is the new clever.* Revisemos por ejemplo el caso de Patagonia, marca de origen californiano que nació en los años 70 y que se dedica a fabricar y comercializar prendas de vestir para actividades y deportes al aire libre. Desde su origen, su fundador se preocupó por la conservación del medio ambiente, llevando a cabo una primera campaña en 1988, que vino acompañada de acciones puntuales para reducir la contaminación producida por la marca, como el uso de papel reciclado en sus catálogos, el desarrollo de poliéster reciclado para sus casacas o el uso de algodón 100 % orgánico para sus prendas unos años después.

Si bien la industria de la moda tiene un impacto positivo en la economía de algunos países al emplear a más de 300 millones de personas y generar más de 2,5 billones de dólares en utilidades, es también la segunda industria más contaminante a nivel mundial. Esto se debe a que produce el 20 % de las aguas residuales y el 10 % de las emisiones de carbono del planeta. Desde la forma de producción de las prendas, en donde se usan químicos tóxicos y grandes cantidades de agua, hasta los grandes desechos textiles que una persona genera a lo largo de su vida, el impacto

negativo de la moda en el planeta se ha convertido en un tema de preocupación para muchos consumidores, quienes buscan la forma de contribuir a la solución del problema con acciones tangibles.

En este contexto, nació la iniciativa *The footprint Chronicles* de Patagonia<sup>36</sup>, en la que la marca permite a sus consumidores conocer con total transparencia el origen, el proceso de fabricación y el impacto ambiental generado por cada una de sus prendas, así como las razones por las que no deberían comprarlas. Adicionalmente, colocan un precio elevado a sus productos, intentando hacer reflexionar a sus clientes sobre la necesidad de hacer su compra, y ofrecen alternativas respetuosos con el planeta, como el servicio de reparación o la compra/venta de prendas de segunda mano.

Entonces, ¿cómo impacta esta iniciativa en el negocio? ¿Los consumidores dejan de comprar los productos de Patagonia y optan por los de la competencia, sin información y de menor precio? Todo lo contrario. Con esta iniciativa, Patagonia no solo logró hacer real su promesa de marca de proteger el medio ambiente, sino que se posicionó también como la marca que ofrece las mejores y más costosas prendas de vestir para las actividades al aire libre, con ganancias estimadas de más de 4 000 millones de dólares anuales.

## **TOMA POSICIÓN EN UN TEMA SOCIAL CRÍTICO**

Un caso más reciente es el de DICK'S Sporting Goods, tienda líder de artículos deportivos en Estados Unidos, fundada en 1948 y que cuenta actualmente con más de 30 000 empleados que trabajan en sus más de 850 locales. Durante su historia, DICK'S llegó a ubicarse

36 [www.youtube.com/watch?v=JlC9DUkbic8](http://www.youtube.com/watch?v=JlC9DUkbic8)

como la mayor tienda minorista de armas de fuego del país, siendo una categoría de ventas importante que aportaba significativamente a las ganancias de la compañía.

A través de su historia, Estados Unidos ha sido un país conocido por el derecho otorgado a sus ciudadanos para la tenencia y uso de armas. Sin embargo, los más de 113 tiroteos ocurridos en los últimos 37 años han generado una fuerte corriente de opinión en contra de este derecho, pues consideran que el hecho de que una persona pueda comprar un arma en una tienda *retail* contribuye al problema.

Partiendo de esta corriente de opinión y, como consecuencia directa al saberse que una de las personas involucradas en el tiroteo ocurrido en la escuela Marjory Stoneman Douglas de Florida, donde murieron 17 personas, compró su arma en la tienda, DICK'S tomó la decisión de dejar de vender fusiles de asalto y cartuchos de munición de gran capacidad. Además, restringió la venta de armas a menores de 21 años en todos sus locales a nivel nacional a partir de febrero del año pasado.

El impacto de la decisión no se hizo esperar, al final de ese año las ventas bajaron en más de 150 millones de dólares, haciendo que sus ganancias anuales disminuyeran en, por lo menos, 1,7 %. Sin embargo, la marca se mantuvo firme en su decisión, manifestando que no se trataba de un tema económico, sino de convicción, llamando incluso a más empresas a sumarse a su iniciativa.

La perseverancia de DICK'S dio frutos. Este 2019, luego del impacto inicial negativo, sus ventas empezaron a subir de forma significativa. La marca cerró

el primer trimestre obteniendo las mejores ganancias de los últimos tres años, superando a sus competidores por un margen considerable. Además, DICK'S constituye hoy un referente como empresa que busca ser socialmente responsable en el tema de control de armas en Estados Unidos.

## **ENTENDER A LA SOCIEDAD Y AL CONSUMIDOR**

No podemos dejar de hablar del caso de Adidas. Fundada alrededor de 1949 en Alemania, es una marca que no deja de reinventarse y que busca hacer de la innovación disruptiva parte de su ADN. Especialista en la fabricación de productos deportivos y de moda, tiene más de 60 000 empleados a nivel mundial y sus ingresos superan los 14 billones de dólares, ubicándola como la segunda marca más valiosa de su categoría.

Dentro de los materiales usados en sus prendas y calzado, Adidas emplea grandes cantidades de plástico virgen, es decir, plástico nuevo. Este material, además de ser resistente y de bajo costo, es indestructible, lo que lo hace muy atractivo para los fabricantes de productos, pero también altamente contaminante para el planeta. Las cifras son alarmantes, ocho millones de toneladas métricas de plástico llegan cada año al océano, causando la destrucción de la vida marina, el paisaje y el clima. Esta contaminación, causada por los desechos plásticos en el mar, es una de las principales preocupaciones para la conservación del planeta Tierra tal y como lo conocemos.

Adidas buscó entonces tener un aporte significativo para la solución y se unió como miembro fundador al grupo ambiental Parley for the Oceans. Junto a ellos, desarrolló un modelo de zapatillas fabricado con

botellas plásticas recogidas del mar. Pero el compromiso de la empresa fue más allá, dejó de usar bolsas de plástico en todas sus tiendas a nivel mundial y se propuso llegar a usar únicamente plástico reciclado para el año 2024.

Una vez más, el consumidor se sumó a la iniciativa y, a pesar del alto costo del producto (220 dólares el par de zapatillas), se vendieron los más de cinco millones de pares de zapatillas que la marca produjo el año pasado.

¿El impacto para su reputación? Adidas logró con este producto y con su compromiso con el medio ambiente, dar un valor agregado a la marca y conectar con un gran número de consumidores que están dispuestos a pagar un poco más para contribuir a la solución del incremento de plástico en los océanos. Nuevamente, disrupción que construye reputación inmediata.

## **¿QUÉ PODEMOS APRENDER DE ESTAS COMPAÑÍAS?**

Nos puede gustar mucho o poco la palabra disrupción y el abuso que se llega a hacer del concepto, pero el común de las empresas que aspiran a liderar sus industrias tienen claro que su innovación debe ser de carácter disruptivo si pretenden lograr un impacto relevante para su negocio. La gran diferencia que estamos tratando de ilustrar es que ya no es un reto exclusivo de la ingeniería lograr esa «rotura», sino que muchas veces forma parte también de los profesionales que nos dedicamos a la construcción y gestión de la reputación.

El entender y saber leer los *insights* sociales es la clave para diseñar innovaciones disruptivas que tengan impacto en la reputación de una compañía o marca. Es el momento de lanzar una pregunta disruptiva para los líderes que aspiren a posicionar su empresa y sus marcas entre los preferidos por la ciudadanía y mejorar su reputación: ¿qué innovación disruptiva en mi negocio puede hacerme relevante y convertirme en una de esas pocas compañías que responde a lo que demanda la sociedad y logra que los consumidores realmente deseen que no desaparezca?

En LLYC lo tenemos claro, abraza la disrupción.

**IDENTIDAD Y MARCA:  
DIFERENCIACIÓN DISRUPTIVA**



## **De las tribus a las comunidades: hacia una identidad de marca flexible**

**Ana Folgueira**

Directora Ejecutiva del área Estudio Creativo de LLYC en Madrid

Decía la poeta Alejandra Pizarnik que «no hay nada más intenso que el temor a perder la identidad»<sup>37</sup>. La revolución digital ha creado un nuevo perfil de consumidor multi-identitario que se agrupa en comunidades constituidas en torno a una causa, que comparten una serie de valores y se distribuyen geográficamente a lo largo y ancho del planeta pero, ¿cómo construyen su identidad? Como ocurrió en anteriores revoluciones tecnológicas, la digital está provocando una transformación social que apenas acaba de empezar y que tiene como principales rasgos característicos la inmediatez y la enorme cantidad de información y conocimiento disponible. Se está produciendo una transferencia cultural y un intercambio de ideas sin

---

37 Pizarnik, Alejandra: *Poesía Completa*, «La noche, el poema», 1969.

precedentes, que favorece una dilución total de fronteras desde lo geográfico a lo conceptual, haciéndonos más permeables hacia lo distinto.

La conectividad y la reducción de costes de transacción han multiplicado nuestra capacidad de elegir cuándo, cómo, dónde y qué queremos consumir. En este sentido, hoy, por ejemplo, elegimos desde dónde queremos trabajar o con quién queremos relacionarnos.

TRIBUS VS COMUNIDADES

	TRIBUS PRIMITIVAS	TRIBUS URBANAS	COMUNIDADES
<b>EXTENSIÓN GEOGRAFÍA</b>	Local	Deslocalizada	Deslocalizada
<b>CANALES DE ADHESIÓN</b>	Presencial	Mass Media	Redes Sociales
<b>CAUSA</b>	Defenderse del entorno	Rebelarse contra el entorno	Diversidad de causas compatibles
<b>EMOCIÓN</b>	Miedo	Rebeldía	Indeterminada, varía en función de la comunidad
<b>ADHESIÓN</b>	Excluyente	Excluyente	No excluyente
<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	jefe o tradición	Líder aspiracional o inspiracional	No hay líderes, hay prescriptores
<b>DISCURSO</b>	Interno	Único y común	No estructurado
<b>IDENTIDAD VISUAL</b>	Expresiones artísticas, objetos decorativos, símbolos,...	La música como expresión artística, la ropa y los complementos como símbolos	Poliédrica y flexible

■ Oportunidad de las marcas

El nuevo entorno digital, principalmente a través de las redes sociales, nos ha permitido entrar en contacto con individuos de cualquier lugar, idioma y condición, dándonos la oportunidad de agruparnos en comunidades con las que compartimos intereses, valores o formas de entender la vida. A diferencia de las antiguas tribus, estas comunidades no están adscritas a un territorio geográfico concreto ni son

excluyentes unas de otras, de ahí que hablemos de una identidad individual poliédrica y flexible que nos permite pertenecer a tantas comunidades como causas con las que nos identifiquemos.

En ese contexto las marcas desean conectar con estas comunidades, como camino para llegar al individuo con poder de compra. Pero para que esta estrategia sea eficaz, el grupo debe tener una serie de características identitarias sólidas en términos de propósito, discurso e imagen que sean compartidas por los distintos integrantes del mismo para que deseen permanecer en él. Solo así la comunidad podrá existir a largo plazo, lo cual es fundamental para que el esfuerzo de la marca merezca la pena.

## **LAS TRIBUS Y LAS MARCAS**

Parémonos un momento a pensar en la relación entre las marcas y las tribus urbanas que tuvieron su apogeo sobre todo en la segunda mitad del siglo xx. En cierto sentido podríamos decir que estas últimas son herederas de muchas de las características de las tribus primitivas: surgen como una respuesta del grupo respecto del entorno, son excluyentes entre sí, siguen a un líder y le dan una gran importancia a la construcción externa de su identidad. Sin embargo, también incorporan características propias, relevantes para las marcas:

- La pertenencia a una tribu urbana es una elección voluntaria y, gracias a los *mass media*, no limitada a un ámbito geográfico concreto.
- Estas tribus surgen como una forma de rebelarse contra el sistema, de modo que necesitan trasladar un discurso concreto al resto de la sociedad.

- El papel del líder es inspiracional y aspiracional. Los miembros del grupo no están obligados a seguirle, sino que desean hacerlo y emular sus acciones.
- La necesidad de trasladar su propósito a la sociedad le da aún más importancia a sus signos externos de identidad: el aspecto personal, la ropa, las afinidades musicales y cualquier tipo de complemento son los que les permiten mostrar quiénes son y su orgullo de pertenencia.

En la película británica de Franc Roddman, *Quadrophenia*, estrenada en 1979, Jimmy, el protagonista, expresaba abiertamente: «Yo no quiero ser como ningún otro, por eso soy un *mod*. ¿Te enteras?». Lo singular de la situación era que ese mismo personaje, dentro de su tribu, buscaba ser igual que los demás con su ropa, su música, o la marca de la moto Lambretta con la que recorría la ciudad.

*Quadrophenia*, basada en la ópera *rock* del mismo nombre del grupo The Who, narra el violento enfrentamiento entre una banda de *mods* y una de *rockers* durante un fin de semana del año 1964 en la ciudad costera de Brighton.

Ambas tribus se originaron en los años 50, los *mods* en el Reino Unido y los *rockers* en Estados Unidos, y tenían una identidad visual muy marcada. Los *mods*, con el pelo corto, trajes oscuros entallados y largas parcas verdes, se consideraban unos intelectuales afines a la generación *beat* y al *modern jazz*, entre otros movimientos musicales. A los *rockers*, con sus tupés y sus largas patillas, les movía su pasión por el *rock & roll* y una ideología más progresista y pegada a las injusticias sociales.

El objeto fetiche de ambas tribus era la motocicleta: un diseño más europeo como la Lambretta o la Vespa en caso de los *mods* y motos más grandes como las marcas británicas BSA, Triumph o Norton eran el sueño de los *rockers*. En esta línea, la magnífica Lambretta de Jimmy en *Quadrophenia*, con sus 10 espejos, le da la réplica como protagonista.

La película no tuvo buena acogida por parte del público y la crítica por la dureza de alguna de sus escenas, pero hoy en día es una película de culto hasta el punto de que la motocicleta original alcanzó un valor de 54 000 euros en la subasta organizada por la casa Bonhams en 2008<sup>38</sup>. Es una cantidad muy llamativa si tenemos en cuenta que, originalmente, fue diseñada para motorizar un país, Italia, tras la guerra, por lo que tenía que ser un vehículo barato, fácil de mantener y fiable, pero en ningún momento un lujo.

En el contexto de las tribus urbanas, el esfuerzo de acercamiento de las marcas vendría justificado por la posibilidad de ser reconocidas por sus miembros como capaces de crear algunos de estos elementos identitarios, como el caso de la Lambretta para los *mods*.

*Hippies, mods, rockers, hipsters, góticos*, todos ellos han construido un relato alrededor de unos valores comunes y una estética en la que las marcas han tenido (y tienen) el papel esencial de abastecer de muchos de los objetos y elementos necesarios para esta manifestación de la identidad del grupo.

Sin embargo, el hecho de que la pertenencia a una tribu sea excluyente respecto de la pertenencia a todas las demás, implicaba un grado de compromiso

---

38 «54 000 euros por la Lambretta de Quadrophenia», *Solomoto*. Disponible en: <https://solomoto.es/54-000-euros-por-la-lambretta-de-quadrophenia/>

muy grande por parte de la marca. La asociación de su producto a los valores de una de ellas, invalidaba, automáticamente, la posibilidad de acercarse al resto, dejando fuera a una gran parte del mercado.

## **LAS COMUNIDADES Y LAS MARCAS**

De acuerdo a la hipótesis que se recoge en este artículo, las nuevas comunidades parecen más atractivas para las marcas al estar configuradas como grupos permeables cuyos miembros se asocian a tantas comunidades como causas le interesen en términos de su propia identidad individual. Sin embargo, precisamente porque están compuestas por individuos que tienen intereses muy diversos, no tienen un líder claro, más allá de algún que otro *influencer* (que actúa más como prescriptor que como líder en sí mismo) y, si bien tienen una identidad clara en términos de propósito, no siempre la tienen en términos de discurso o de imagen.

Por otro lado, nos encontramos con que la estrategia de las marcas para conectar con estos grupos no puede ser la misma de antes, entre otras cosas porque sus miembros rechazan de plano su aproximación. Décadas de publicidad y un entorno en el que parecemos haber perdido nuestro derecho a distinguir la verdad de la mentira, están en la base de este rechazo. Los consumidores son conscientes de su poder y exigen que su relación con las marcas sea utilitaria, es decir, solo la consienten si van a obtener algún beneficio de ella.

En este sentido, permitirán aproximarse a aquellas marcas cuya propuesta de valor cumpla los siguientes requisitos:

- Que sea veraz y verosímil. El consumidor actual no perdona la falta de autenticidad<sup>39</sup> y lo que más valora es la coherencia entre el *storytelling* y el *storydoing*. El acercamiento de la marca a la comunidad no puede ser percibido como oportunista, mientras que la propuesta de valor y el propósito de la compañía no deben ser solo compatibles con la causa de la comunidad, sino complementarias. Dicho de otra forma, las comunidades con las que la marca intente conectar deben ser aquellas cuyas causas permitan hacer realidad el propósito de la compañía.
- Que no sea excluyente. Como decíamos, los miembros de las comunidades se asocian a tantas comunidades como causas le interesen en términos de su propia identidad individual. Eso exige por parte de las empresas una definición de su propósito bien anclada en su propuesta de valor y que pueda declinarse en diferentes causas de forma coherente.
- Que sea beneficiosa para sus miembros. No solo de forma individual en términos de producto o servicio, sino como miembros de la propia comunidad, favoreciendo el desarrollo de la misma y su permanencia en el tiempo. Para que esto ocurra, las marcas pueden ayudar a las comunidades a construir esa identidad pública y reconocible, aportando contenidos y experiencias específicas para cada comunidad, compartidas por los miembros del grupo con el objetivo de despertar la emoción y el orgullo de pertenencia.

La marca debe adaptarse a cada comunidad para poder conectar con ella, flexibilizando su discurso y

---

39 «El consumidor coherente. Marcas Auténticas», *Quiero*, 2017.

adaptando su identidad. Se abre, por tanto, una gran oportunidad para las marcas que estén dispuestas a hacer un ejercicio de humildad y que sus propuestas partan de la escucha a las comunidades, ofreciéndoles contenidos y experiencias *taylor made*, en un continuo ejercicio de retroalimentación.

Las señas de identidad en las que los individuos se reconocen dentro de cada comunidad vendrán determinadas por su forma de consumir y compartir los contenidos, dejando fuera aquellos que no les interesen o en los que no se vean reconocidos. Nuestra capacidad para transmitir emoción será clave, ya que las emociones son el principal aglutinador de cualquier grupo. Como diría el conocido conferenciante Simon Sinek: «si uno habla de corazón de sus creencias, atraerá a los que creen lo mismo» y, cuanto más disperso esté el grupo, más valor tendrá la posibilidad de emocionarse al unísono.

Un buen ejemplo del efecto que un buen contenido audiovisual tiene sobre una comunidad dispersa, que solo se reúne masivamente en ocasiones concretas, es la campaña «Papá, ¿por qué somos del Atleti?» que el Atlético de Madrid inició en el año 2001 con el objetivo de mantener unida a la comunidad de seguidores gracias a la emoción. En el anuncio original, un niño le lanzaba a su padre una pregunta que este no era capaz de responder: «Papá, ¿por qué somos del Atleti?». Los seguidores de la comunidad atlética se sintieron identificados inmediatamente con los protagonistas, compartiendo de forma simultánea el recuerdo de conversaciones similares que probablemente tuvieron con sus padres o con sus hijos, haciéndoles revivir la vibración del campo de fútbol y la emoción

de formar parte de una comunidad que se preocupa por unos valores de los que se sienten orgullosos. Desde entonces, cada nueva entrega, aunque bajo diferente *claim*, se convierte en noticia en la sección de deportes de los telediarios. Probablemente porque, en palabras de la propia agencia, es «posiblemente la campaña que mejor explica lo que es ser aficionado del Atleti: una cuestión de pasión que se comparte de una generación a la siguiente»<sup>40</sup>.

### **VISUAL EXPERIENCE**

Sabemos que procesamos las imágenes hasta 60 000 veces más rápido que los textos y que tenemos mayor capacidad para retener el contenido visual que cualquier otro formato de información. El 40 % de los usuarios reacciona mejor ante un contenido en formato imagen que ante el texto plano<sup>41</sup> y las publicaciones con contenido visual reciben un 94 % más de visitas<sup>42</sup>. Podemos decir que, hoy por hoy, la comunicación es visual o no es.

El conocimiento nativo de las personas sobre el lenguaje visual y gráfico es tan alto que su adhesión o rechazo a nuestra marca tiene mucho que ver con la calidad de aquello que producimos. Como empresas debemos presentarnos con las herramientas y el lenguaje que dominan las comunidades a las que nos dirigimos y asumir que, hoy más que nunca, el medio

40 «Atlético de Madrid: "Papá, ¿por qué somos del Atleti?"», Sra. Rushmore. Disponible en: <https://www.srarushmore.com/es/nuestros-trabajos/atletico-de-madrid/papa-por-que-somos-del-atleti>

41 «El poder de la imagen. ¿Por qué el contenido visual nos atrae tanto?», PuroMarketing, 6 de junio de 2014. Disponible en: <https://www.puromarketing.com/42/22337/poder-imagen-contenido-visual-nos-atrae-tanto.html>

42 «B2C Marketers Need to Give Content Marketing Time», *Content Marketing Institute*, 19 de octubre de 2016. Disponible en: <https://contentmarketinginstitute.com/2016/10/research-b2c-content-marketing/>

es el mensaje: nuestra comunicación visual es el medio más potente para trasladar nuestra identidad.

Si queremos que nuestros contenidos ayuden a transmitir nuestra propuesta de valor y nuestro propósito, al mismo tiempo que ayudan a conformar la identidad de las comunidades a las que nos dirigimos, es conveniente abrir la reflexión acerca de hasta dónde estamos dispuestos a flexibilizar nuestra identidad como marcas, para que se reconozcan en ella individuos que pertenecen a comunidades distintas.

Un buen ejemplo de esto sería la estrategia de contenidos de Vodafone en sus distintos canales oficiales en redes sociales. Si analizamos, por ejemplo, el lenguaje, el tono, los formatos utilizados o incluso la identidad visual de Vodafone YU, Vodafone *Giants*, Vodafone TV o Vodafone Empresas, vemos cómo estos se adaptan a cada una de las comunidades a las que se dirigen: *yusers* (jóvenes), *gamers*, amantes de las series y películas o empresas interesadas en la transformación digital, respectivamente.

También el Banco Santander es un referente en este sentido con la promoción de su Cuenta «1/2/3 *Smart*» pensada para jóvenes entre 18 a 31 años para los que su ideal de vida va «más allá del dinero» y buscan experiencias. No solo la web presenta un diseño y un lenguaje más juvenil y centrado en experiencias vitales, sino que también presentaron el producto con un laureado *brandfilm*, *Cuánto*.

En moda, un caso destacado es el de Louis Vuitton cuando lanzó su nueva colección de marroquinería «V» con diseños prácticos que mostraban que el lujo no está reñido con la ajetreada vida urbana. Los diseños de esta línea contaban con una identidad diferente:

una V diseñada por Gaston-Louis Vuitton y que él mismo lucía en sus maletines. Además lanzaron la serie *MoVers* cuyos protagonistas eran jóvenes vinculados al arte y el *lifestyle* como el conocido *skater* Alex Olson o el artista digital, Ryoichi Kurokawa. Con esta propuesta Louis Vuitton se dirigía a un público que, a priori, no es el principal destinatario de sus productos: los jóvenes urbanos. Como anécdota, fueron varios los foros y *blogs* especializados en el *skate* que fantasearon con la idea de que Louis Vuitton se convirtiera en una marca de referencia para los *skaters* de todo el mundo, algo que no está muy lejos de la realidad viendo lo que está ocurriendo con la relación entre ciertas marcas de lujo y el mundo del *trap*<sup>43</sup>.

Comenzaba este artículo diciendo que «no hay nada más intenso que el temor a perder la identidad». Este temor es, en el fondo, un privilegio, pues solo se puede perder aquello que se tiene. Desde que nuestros padres nos dan nuestro nombre y nuestras raíces culturales nos pasamos el resto de nuestra vida tratando de averiguar quién está al otro lado del espejo y cómo queremos mostrarnos ante los demás cuando estamos solos o en grupo. Cualquier ayuda en este sentido es bienvenida. Las marcas que sean capaces de interiorizar esto tienen ante sí una gran oportunidad, pues será a través de la intersección entre su identidad y la de las comunidades a las que se dirijan donde encontrarán la forma de comunicar su propuesta de valor y generarán el tan ansiado *engagement*.

---

43 «A cada trapero su marca de lujo: una historia de amor recíproca», *Smoda*, 4 de diciembre de 2018. Disponible en: <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/trap-regueton-cantantes-nuevos-embajadores-lujo/>

## **Transformación cultural para la supervivencia**

**David González Natal**

Director Senior del área Consumer Engagement  
de LLYC en Madrid

**Jon Pérez Urbelz**

Gerente del área Talent Engagement de LLYC en Madrid

**Ramón Prat**

Corporate Human Resources Director en Axis Corporate

**Rocío Cervantes**

Gerente de Organizaciones & Personas en Axis Corporate

En la novela *Il Gattopardo*, Tancredi declara a su tío Fabrizio: «*Se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi*». El cambiar todo para que nada cambie no es solo una paradoja lampedusiana, sino una realidad que, más allá de en política, se debe aplicar en todas las dimensiones de la vida.

Fallar en detectar las nuevas tendencias y los cambios en los que se traducen es crítico para la supervivencia empresarial. La transformación digital le costó a Kodak un liderazgo del mercado fotográfico que había mantenido durante un siglo. Exceptuando a los nostálgicos de los VHS y la parafernalia ochentera, la realidad actual es de cámaras integradas en móviles que han dejado atrás incluso a las cámaras digitales.

Por su parte, Fujifilm aprovechó el cambio para reinventarse y logró prosperar: la multinacional fundada en 1934 en Japón sigue hoy en pie.

Cuando despegan, las empresas se centran en replicar los métodos de trabajo y las estructuras de negocio que ya les han funcionado. Sin embargo, estas fórmulas de éxito se basan en la imagen de unas circunstancias determinadas: en un mundo cambiante, los planes estratégicos se quedan obsoletos.

Culturas corporativas que se aferran a viejas inercias e impiden la evolución hacia nuevos modelos, no lograrán sobrevivir.

La cultura de empresa no es un concepto sencillo de definir, al igual que tampoco lo es su implantación y consolidación dentro de la organización. De hecho, en muchas ocasiones se señala la cultura como la responsable de que determinados proyectos de cambio fracasen en las organizaciones.

A nuestro parecer, la cultura de una organización puede definirse en una palabra: personalidad; verdaderamente su código genético. Se compone de los valores, la forma de proceder y las prácticas de la misma. Los empleados que no «sienten los colores» de la compañía para la que trabajan, no tienen buena cabida en ella.

Las empresas suelen realizar cambios culturales para adaptarse a las demandas del mercado y del talento en cada momento. Actualmente, el avance galopante de la tecnología está poniendo de manifiesto la necesidad de un cambio cultural generalizado por parte de las organizaciones. Y no se trata solo del factor digital, existen muchas otras razones por las que las compañías sienten ese anhelo de cambio, como puede ser una transición en el modelo de negocio, un cambio en la tipología de estructura interna, una cultura que involucre más a los empleados.

La meta final que persiguen las organizaciones con sus transformaciones culturales es la de optimizar la empresa. Para conseguir una buena alineación con la plantilla, los objetivos que fijen para implantar el cambio deben ser SMART (*Specific, Measureable, Achievable, Relevant, Time bound*), es decir, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y situados dentro de un marco temporal. En este proceso, los empleados son un factor clave: si sienten este cambio como propio lo adoptarán y lo harán suyo.

Zappos es un gran ejemplo de una implementación de cultura exitosa. Cuando el *CEO* de la compañía quiso definir la cultura corporativa, pidió la opinión de todos sus empleados. Con el *input* de la plantilla decidió una serie de valores que iban a pasar a formar parte de la empresa. Después pidió a sus profesionales que trataran de cambiar una cosa de los procesos y políticas de la empresa para alinearla más con los nuevos valores, con ello consiguió activar los nuevos valores inmediatamente.

Otro ejemplo de un cambio cultural exitoso sería el de W. L. Gore<sup>44</sup>. A pesar de ser una empresa de éxito y

---

44 Fortune

muy consolidada en el mercado, en 2017 Terri Kelly y su equipo de ejecutivos se dieron cuenta de que la plantilla se quejaba de falta de toma de decisiones arriesgadas así como de extremada lentitud en la valoración de nuevas iniciativas empresariales. El riesgo de que la compañía tardase en innovar era particularmente alto, por lo que decidieron actuar sobre la línea de toma de decisiones de la empresa. Se creó un equipo interno llamado *Innovation Center of Expertise* para impulsar las ideas más prometedoras de sus empleados. Asimismo, la empresa fomentó la creación de pequeños equipos de *startups* para que los profesionales pudiesen explorar nuevos proyectos. Como la mayoría de las ideas no se materializaron en nuevos negocios exitosos, Kelly planteó a los empleados que se mostraban descontentos por la iniciativa la opción de volver a sus antiguos puestos. Esta acción provocó un gran entusiasmo y sirvió de válvula de escape para los trabajadores de Gore que estaban frustrados, por lo que fue todo un éxito.

Por último, el ejemplo de una empresa que se enfrentaba a un reto muy común actualmente en las transformaciones culturales corporativas: incluir la diversidad como uno de sus valores y aspectos diferenciales para mejorar. La empresa americana dedicada a la creación de *software*, SAP, decidió que quería fomentar la diversidad en su cultura corporativa ya que su plantilla estaba muy marcada por un perfil concreto. En 2013 se propuso que un 25 % de los puestos de liderazgo globales estuviese compuesto por mujeres, y en 2017 alcanzó esta meta. A día de hoy, continúa introduciendo medidas e iniciativas para fomentar la incorporación de mujeres a todos los niveles de la compañía. En palabras de la empresa «la diversi-

dad impulsa la innovación y genera una variedad de perspectivas enriquecidas que potencia el *engagement* tanto con consumidores como con empleados de SAP, lo que ayuda a propulsar el éxito empresarial en un mundo digital tan cambiante»<sup>45</sup>.

## LAS PERSONAS FRENTE AL CAMBIO

Cada persona conforma su identidad a través de las relaciones con su entorno, sus emociones, sus valores... Unos hechos particulares que se traducen en una idiosincrasia inherente a cada persona. «Yo soy yo y mi circunstancia», defendía Ortega y Gasset.

El hecho de que no haya dos personas iguales pone de manifiesto algo evidente: no todo el mundo afronta el cambio de la misma manera. Oradores en charlas TED comparten técnicas para adaptarse a un mundo cambiante pero, ¿cómo mejorar la asimilación de una nueva cultura para un espectro de empleados muy amplio?

La teoría de difusión de la innovación<sup>46</sup> puede ser de gran ayuda a la hora de anticipar el tiempo que tardarán las personas en acoger los cambios. Con la campana de Gauss podemos analizar los distintos perfiles en cuanto a la proactividad de implicarse con el cambio y asumirlo.

De esta teoría surgen cinco categorías:

- *Innovators*: 2,5 % (innovadores). Se trata de los que se presentan voluntarios para probar cosas nuevas y están dispuestos a asumir riesgos.
- *Early adopters*: 13,5 % (pioneros). En esta categoría se encuentran los aparentes líderes y precursores del cambio de una compañía. Están a gusto con el

---

45 SAP

46 Forbes

cambio a pesar de no aparentar proactividad por las novedades.

- *Early majority*: 34 % (mayoría temprana). Los componentes de esta categoría no se perciben como líderes. Pero sí son el tipo de personas a las que les gusta estar a la última en tecnología.
- *Late majority*: 34 % (mayoría tardía). En términos generales son escépticos, esperan a que haya implementado el cambio una gran parte de la plantilla antes de molestarse en dedicarle algo de tiempo y esfuerzo.
- *Laggards*: 16 % (rezagados). Toda empresa tiene trabajadores atascados en «su forma de hacer las cosas». Supone un mayor desafío conseguir que esta última categoría se adapte al cambio.

Además del tiempo que tardan en involucrarse los profesionales, también podemos analizar el tipo de perfil más cualitativo que surge según la forma de reaccionar frente al cambio.

Estos perfiles se dividen en cuatro grupos:

### **Apóstoles**

Son los que «sienten los colores» de la empresa. Tienen una actitud positiva frente al cambio y se emocionan y motivan con las iniciativas que lleva a cabo la empresa hacia el progreso. Están comprometidos con la compañía y seguramente se sientan responsables del cambio, lo hagan suyo y se conviertan automáticamente en *ambassadors*/impulsores del cambio.

### **Rehenes**

Este perfil también está comprometido con la empresa y su puesto de trabajo, pero tiene dificultades para

implementar el cambio y esto puede alejarle de su postura positiva inicial. Está a gusto con lo que conoce y hace, por lo que se siente intimidado por el cambio. Si no se les acompaña en las primeras fases de introducción del cambio, pueden perderse y pasar a ser mercenarios.

### **Mercenarios**

Estos profesionales trabajan para la empresa en la que están como podrían hacerlo para cualquier otra. No «sienten los colores». Al no sentirse parte del equipo de la empresa, tampoco sienten cercanas las acciones que se llevan a cabo dentro de ella. Frente a un cambio cultural se adaptarían a regañadientes sintiendo muy lejano el propósito de la compañía.

### **Tóxicos**

A los tóxicos, ya de por sí, no les gusta la empresa ni su trabajo. Su reacción frente a un cambio sería completamente negativa: ni lo quieren, ni lo pueden implementar porque su predisposición hacia las iniciativas de la compañía es nula.

## **EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO**

Hay varios motivos por los que un intento de cambio cultural puede resultar en fracaso. A continuación, algunas de las principales razones que suelen conducir al fracaso:

- Falta de compromiso por parte de los líderes<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Forbes

- Resistencia al cambio por parte de los empleados. Es algo muy común y no se puede ignorar este riesgo a la hora de planificar un cambio cultural.
- Una mala/escasa comunicación interna. Una comunicación deficitaria es el ingrediente más básico para el fracaso de la implementación del cambio planeado.
- Si durante el proceso no se consigue un compromiso profundo y personal de los empleados. Sin la implicación de los empleados no es posible la creación de una nueva cultura.
- Una definición poco clara de la cultura.
- Falta de planificación.
- Apoyo inadecuado de los líderes.
- Dar prioridad al sistema por encima de las personas.
- Falta de visión.
- Pasar por alto objetivos y *wins* a corto plazo.
- No anclar los cambios en la cultura corporativa.
- Declarar la victoria demasiado pronto.

Los riesgos surgen cuando la plantilla rechaza el cambio o el proceso de transición no está bien organizado. Algunos de los problemas que podrían surgir de un cambio cultural que no salga bien son:

- La creación de una cultura confusa.
- Que los profesionales y los valores no estén alineados.
- Desmotivación de los empleados.

Para garantizar el éxito es importante enfatizar las pequeñas victorias; que todos puedan sentir cómo los cambios están beneficiando a la compañía y tengan motivaciones para continuar implicándose. Y, en definitiva, una buena comunicación como factor clave para que conduzca hacia el éxito en la transformación

cultural a través del conocimiento, la inspiración, la activación y la participación.

## **Conocer**

Sirve como punto de partida: tanto como para dar a conocer las novedades, como para averiguar el estado de ánimo de la plantilla respecto al mismo.

Para poner en funcionamiento la iniciativa de forma óptima, la base es que todo el mundo esté enterado y sepa de qué se trata, además de saber qué deben hacer para impulsarlo.

A su vez, la comunicación puede proporcionarnos la otra cara de la moneda. Hace tiempo que la comunicación en medios y en las empresas dejó de ser unidireccional. Gracias a esta multidireccionalidad conseguimos obtener la opinión y conocer la actitud de los profesionales frente a la nueva cara de la compañía.

## **Inspirar**

La comunicación tiene el papel fundamental de inspirar. De la misma forma que una campaña publicitaria puede ponernos la piel de gallina, la comunicación (tanto interna como externa) del cambio cultural en una empresa puede generar fluctuaciones en los sentimientos de los profesionales, pueden sentirse ilusionados e impulsar el deseo de formar parte del cambio.

La inspiración es la llave para crear un relato de propósito y visión compartida para emocionar a la plantilla.

## **Activar**

Yendo un paso más allá de la inspiración, aparece la activación a través de la comunicación. En este caso

también se trata de una forma bi o más bien multi-direccional. Para implementar un cambio cultural es necesario comenzar por los líderes: si se consigue alinearlos con los nuevos valores pasarán a ser los aliados internos clave en el proceso de transición. Su rol es el de impulsar el cambio entre sus equipos y los profesionales con los que trabajan.

Existe una variedad de herramientas para activar y alinear a los líderes con el cambio y proveerles con el *know how* para empoderarles en la transición.

## **Participar**

Una forma de conseguir que los profesionales interioricen ese sentimiento de *ownership* por el cambio es haciéndoles formar parte de él. La importancia de la participación resulta muy evidente, pero no siempre se tiene en cuenta. Cuando el nivel de motivación y compromiso aumenta exponencialmente, el proceso se agiliza. Los empleados son los mejores conocedores de lo que ocurre dentro de la compañía, y sus ideas pueden resultar muy beneficiosas, ya que tienen una visión bastante clara de las áreas de mejora y oportunidades de negocio existentes. Básicamente, la cocreación de la nueva cultura optimiza su generación y transición para implementarla.

## **LAS FASES DEL CAMBIO**

La cultura es un elemento clave para conseguir que las organizaciones cambien y se adapten a las exigencias del entorno. Para ello, cuentan con herramientas tan tangibles como el espacio de trabajo, los sistemas de información/comunicación, los sistemas de incentivos, etc.

Ahora bien, los artefactos, sistemas, rituales, organigramas, etc., son herramientas que ayudan a provocar el cambio, pero es clave entender que un proceso de cambio cultural requiere seguir ciertas fases ineludibles. Por lo tanto, ¿cuáles son las fases del cambio en una organización?

### **Fase 1: Analizar, diagnosticar y entender**

Cualquier planteamiento que promueva el cambio cultural en una organización requiere de un análisis previo y profundo para conocer cuál es el punto de partida. Es indispensable evaluar la situación actual, clarificar la visión, misión y los valores de la compañía y definir el *gap* entre lo que es actualmente la entidad y el punto estratégico que se quiere alcanzar. Un análisis de la situación actual de la organización donde se sea consciente de las debilidades y fortalezas de la entidad con el fin de trazar con realismo el camino para llegar al objetivo. Sin este análisis, no es posible calibrar el esfuerzo ni determinar las palancas necesarias para provocar el cambio o la evolución de la cultura.

En el mercado existen numerosas herramientas que se pueden utilizar para el diagnóstico; desde las encuestas, pasando por los *focus group* e incluso empleando métodos tan poco explorados en este campo como las metodologías ágiles.

De hecho, muchas compañías ya están utilizando este tipo de fuentes de información, aunque generalmente orientadas a otros propósitos como termómetro del clima laboral, liderazgo 360° o conciliación entre la vida laboral y la personal, etc.

Esta primera fase es una de las más difíciles, ya que para lograr el descubrimiento y autoconocimiento

de aquello de lo que formamos parte requiere un esfuerzo muy importante. Uno de los más graves errores en esta fase es abordarla con actitud negativa o justificativa. No nos engañemos, a nadie nos gusta que el espejo nos diga lo que no queremos oír.

No podrá existir ese proceso de cambio si no aceptamos que su razón de ser es la evolución de la organización para hacer frente a los retos de futuro. Y, para ello, tenemos que tener claro qué elementos son clave para gestionar e impulsar ese cambio. Por ejemplo, el individualismo no es una cualidad que sea mejor o peor que el trabajo en equipo, la cuestión en este caso es que, sin el trabajo en equipo, la organización corre el riesgo de desaparecer.

## **Fase 2: Diseñar y alinear**

El plan de cambio que se diseñe, teniendo en cuenta la realidad actual de la que parte la organización, debe incluir a todos los colaboradores e incidir en todos los niveles organizativos para conseguir la máxima alineación posible. La participación en este punto es vital para definir la visión, los valores, los procesos internos (TOM) y todas las políticas que apoyen el cambio cultural dentro de la organización, como por ejemplo la política retributiva y de incentivos, entre otros. El cambio, por tanto, debe estar integrado en todos los procesos operativos de la compañía para garantizar su éxito.

El plan de acción para promover ese cambio deberá, además, ayudar a crear un relato que logre emocionar a los miembros de la organización. La comunicación y la forma en que se active este plan será determinante y será de nuevo necesaria la implicación de todos los departamentos. Esta fase tiene que generar actitudes positivas, y por qué no, diversión.

### **Fase 3: Implantar, medir y revisar**

Muchas compañías invierten mucho esfuerzo y recursos en las fases anteriores y, a menudo, olvidan que la credibilidad del proyecto se juega y consolida en la fase de implantación y mejora continua del plan. Es aquí cuando la claridad, la honestidad y la coherencia cobran especial relevancia. Aún más cuando se es capaz de elaborar un discurso del cambio que impacte emocionalmente a los principales actores de la transformación. En esta fase hay que inspirar e implicar al máximo número de colaboradores para generar actitudes positivas dentro de la organización y, en la medida de lo posible, generar ese clima a través de herramientas como la gamificación, entre otras.

Pero lo cierto es que, pese a la implicación de los empleados, el cambio cultural de una organización se produce en el largo plazo. No es un proyecto inmediato cuyos resultados se vean de manera instantánea. Establecer puntos de control que aseguren una óptima gestión e implementación del cambio es una medida necesaria.

La revisión del plan debe utilizarse como una herramienta para marcar el ritmo de implantación e, incluso, como un medio para impulsar su aceleración. En esta fase cobra especial relevancia el reconocimiento al esfuerzo de las personas involucradas a medida que se consiga avanzar y superar hitos importantes.

En esta última fase de la gestión del cambio es necesario considerar los objetivos establecidos dentro del proyecto y emplear, si es posible, herramientas o metodologías que nos permitan avanzar rápidamente a resultados visibles y tangibles a través de un plan de

comunicación consistente que ayude a la transformación y que integre a todos los empleados.

## **FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO**

Según diferentes estudios, una de cada tres compañías fracasa en su intento de implantar un nuevo modelo de cultura organizacional. Un dato que muestra la necesidad de establecer una hoja de ruta con objetivos tangibles que permita gestionar de una manera más eficiente este proceso de cambio y que logre además la implicación de todos los empleados.

Existen sin embargo multitud de factores que tienen una incidencia positiva en un proceso de cambio cultural, sin embargo, nuestra experiencia nos obliga a prestar atención a las siguientes:

### **La planificación y la visión de largo plazo**

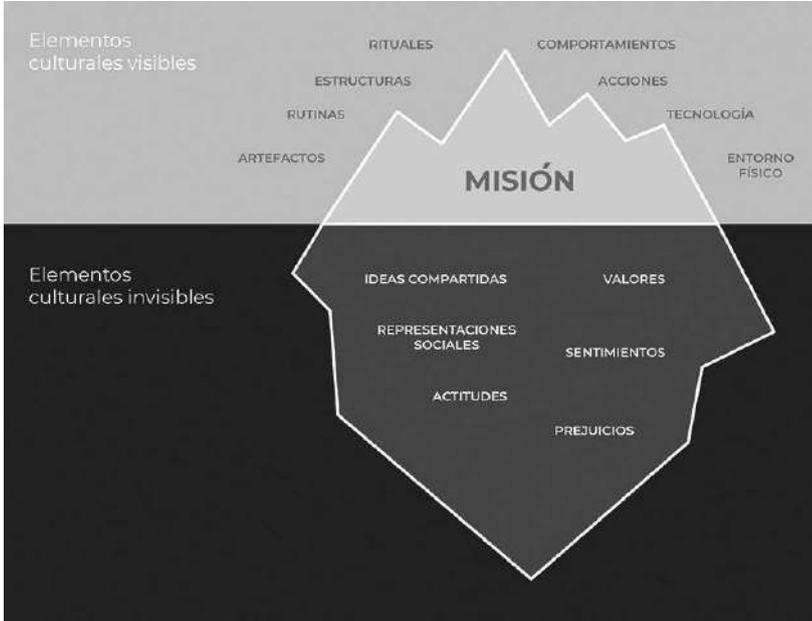
La cultura en cualquier organización está formada por elementos visibles e invisibles, tal y como se puede apreciar en la figura siguiente.

Los elementos culturales visibles en la organización son fácilmente moldeables, mientras que los elementos no visibles tienen su base en conceptos cuya evolución solo puede ser abordada en el largo plazo. Por ello, las acciones sostenidas en este tiempo requieren de una planificación adecuada y un seguimiento constante por parte de las personas implicadas, ya que, en ocasiones, incluso el abordaje en el largo plazo no nos asegura un cambio de actitudes en todos los miembros de la organización.

Un ejemplo de palanca que podemos utilizar en el largo plazo es el proceso de reclutamiento. La incorporación, de forma sostenida en el tiempo, de personas

que compartan la visión de la cultura deseada puede facilitar ese cambio de manera determinante.

### Elementos culturales



### Consistencia y visión holística

La coherencia da seguridad durante el proceso de cambio cultural. Si los elementos visibles no son coherentes con el cambio que pretendemos, se perderá toda credibilidad y el fracaso estará asegurado.

Por ejemplo: no podemos pedir a nuestra fuerza de ventas que trabaje en equipo si solo aplicamos incentivos individuales. No podemos pedir a nuestras fábricas que mejoren la calidad de la producción si solo utilizamos indicadores basados en el volumen de la producción.

Por tanto, todos los elementos visibles de la cultura (sistemas, procesos, políticas, entorno físico, etc.) deben estar alineados con la cultura que perseguimos dentro de nuestros objetivos.

### ***Liderazgo y participación***

Uno de los elementos más visibles ante los miembros de la organización es el liderazgo y la implicación directa de los equipos directivos en el cambio cultural. En procesos de transformación cultural es necesario preparar los niveles altos de la organización durante cierto tiempo para que durante el proceso de cambio actúen como potenciadores y dinamizadores. Liderar es facilitar la acción e inspirar a los demás. Los líderes que actúan como ejemplo son capaces de movilizar comportamientos y modelar actitudes.

Este tipo de liderazgo, basado en la colaboración y en la potenciación de estructuras organizacionales más planas, promueve la participación de los miembros de la organización en el proceso de cambio. Cuando se hace posible que todos los miembros de la organización participen en las iniciativas que promueven el cambio cultural, se genera no solo una visión compartida mucho más potente sino también algo esencial: el deseo al cambio.

### ***Accountability, información continua***

Por último, no hay que olvidarse de las métricas y del seguimiento que permiten cuantificar el éxito y descubrir la necesidad de implementación de mejoras o procesos de adaptabilidad.

A través del *accountability* podemos demostrar con hechos que las novedades son positivas para el

desarrollo de la compañía y sus profesionales y, con ello, generar compromiso por el camino.

No hay mayor gratificación que ver los resultados de un trabajo que se ha realizado con ilusión. Poder trasladar este éxito a través de datos genera un sentimiento de orgullo de pertenencia clave en el éxito de la transformación cultural.

## Cómo crear contenidos que impacten en el negocio

Iván Pino

Socio y Director Senior del área Digital de LLYC en Madrid

Marcos González La-Hoz

Director de Inbound Marketing de LLYC en Madrid

La conjunción entre comunicación y *marketing* se vislumbra como una de las vías para la transformación digital de las compañías más efectivas y rentables. A día de hoy, las consultoras de estrategia, comunicación y *marketing* se cruzan cada vez más ofreciendo soluciones que, en esencia, se conjugan entre sí. Este punto de unión, antes inimaginable, se encuentra en el «contenido», que «ha pasado de ser una herramienta propiamente de comunicación, a ser el elemento que reestructura los modelos de negocio para afectar directamente a la cuenta de resultados».

Nuestros *stakeholders* se sirven de este contenido que consumen para nutrir la atracción, fidelización y

recomendación de nuestra corporación, la cual, a su vez, hace lo mismo con los datos proporcionados por el uso de dichos contenidos. Los planes estratégicos y de negocio creados por consultoras están dejando atrás las encuestas con grandes muestras, que les servían para identificar estrategias competitivas y argumentar sus decisiones, para pasar a analizar el consumo del «contenido» (en un 90 % digital) como fuente veraz en la que se tratan y analizan los datos.

Pero, ¿qué entendemos por «contenido»? Toda expresión intencionada (o no) que produce una empresa que genera una impronta en el receptor desde la perspectiva (experiencia) de marca, producto y servicio. El *speech* de un *chatbot* en un *call center*, unas *stories* en Instagram, un *post* en un blog, la contestación de Alexa de Amazon... Todo es contenido, siendo el dato que nace del contenido (número de clics, visitantes, tiempo de lectura, temática, palabras clave relacionadas...) la fuente de toda información estratégica para una compañía.

Lo que está sucediendo, sencillamente, es que pensamos diferente, navegamos diferente y consumimos contenidos con objetivos muy diferentes. Para ello, las empresas tienen que asumir que los objetivos que se generan a través del contenido deben cambiar, pues ya no solo buscamos información, sino también interactuar, decir lo que pensamos, llamar la atención, divertirnos, entretenernos... Podemos decir, por lo tanto, que vender ya no es suficiente.

## **LAS FORMAS DEL CONTENIDO**

En los tiempos en los que vivimos, el contenido ha pasado de ser una herramienta de comunicación a

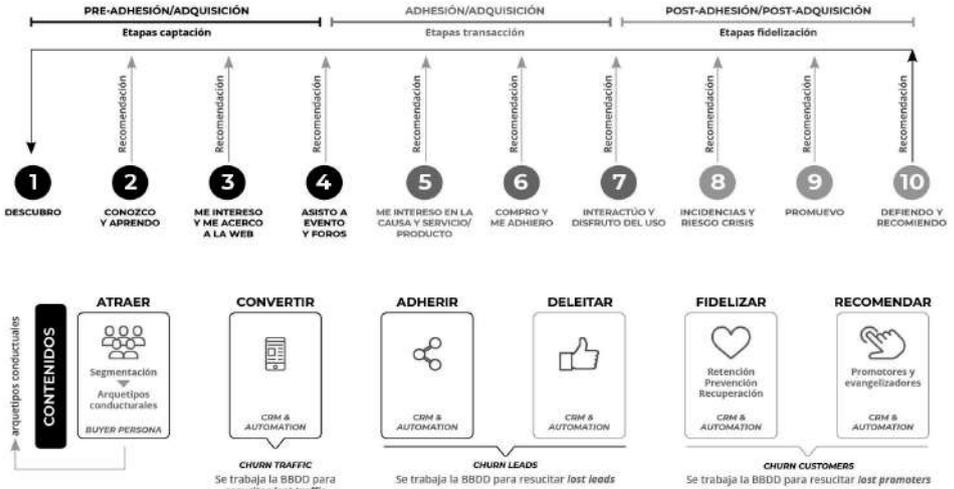
reestructurar modelos de negocio e influir directamente en la cuenta de resultados. Pero, ¿quién reina sobre el contenido: *marketing* o comunicación? Para poder trazar una línea divisoria, debemos entender que existen tres tipos de contenidos:

- Contenidos corporativos: relacionados con los valores de la compañía, el propósito de la marca y su reputación. Comprende las relaciones con medios, la gestión de la reputación y crisis, comunicación de marca corporativa, relaciones públicas y con inversores, eventos, *engagement*, responsabilidad social corporativa, etc. y lo gestionan las áreas tradicionales de comunicación.
- Contenidos de atracción: dichos contenidos asumen un mayor compromiso de personalización y automatización. Son generados para despertar el interés y estimular la conversión de la audiencia hacia la captación de *leads*, oportunidades de adquisición y adhesión a un club de fidelización, generar retención y recomendación. Tales contenidos, los gestionan *marketing* y negocio.
- Contenidos de interrupción: los contenidos de interrupción son los tradicionalmente conocidos como publicidad. Aparecen en medios tradicionales, exteriores, *email marketing* masivo, llamadas frías, *banners* o *remarketing* digital, etc. Y se gestionan desde ambas áreas (comunicación y *marketing*), según la filosofía de la corporación.

Y, es aquí, donde nos topamos con el siguiente dilema: ¿quién debe gestionar los contenidos de atracción, los cuales caminan por la delgada línea entre contenidos corporativos y de interrupción? La respuesta es que ambas áreas están capacitadas. Sin

embargo, han de saber que tienen que inclinarse hacia el negocio para que éstos sean efectivos. Cuando nos inclinamos a negocio, nos adentramos en una dimensión que nos obliga a vivir en una sana obsesión: la del dato, la medición y el control del impacto para poder argumentar su efectividad y rentabilidad.

Enfoque modelo *digital experience* LLYC



## ESTRATEGIAS PARA PLANTEAR UN PLAN DE CONTENIDOS DE ATRACCIÓN

Actualmente, el 90 % del *marketing* y comunicación que impacta en el usuario se sostiene, de forma directa e indirecta, en el denominado «ecosistema digital» de la compañía. Toda interacción o comunicación, ya sea corporativa, operativa o de negocio, interactúa de una u otra forma con el ecosistema digital diseñado.

Todo ecosistema digital que desee generar contenidos de atracción, independientemente de quién lo lidere (*marketing* o comunicación), debe regirse por cinco objetivos estratégicos:

- Generar tráfico hacia una plataforma, web, blog o club de afinidad. En este caso, el contenido debe centrarse en incrementar las visitas y el tráfico para crear impacto sobre los mensajes lanzados y, con ello, aumentar la interacción, usabilidad, fidelización y retención.
- Aumentar el *engagement* y la recomendación. Para este estadio, se lanzan contenidos destinados a ampliar el alcance del conocimiento de la marca, producto o servicio. De esta manera, aumentará su demanda y vinculación con el cliente, lo que llevará a su recomendación a familiares, colegas y amigos.
- Evitar la tasa de rebote o huida en el *journey*. Mediante el conocimiento de la experiencia de usuario (o cliente) que sostiene el «ecosistema digital», los contenidos se centran en prevenir sus expectativas. Cuando la comunicación en base a los contenidos bucea en el *journey* y se logra gestionar bien las expectativas, los «puntos de dolor» no generan tasas de rebote o huida, creando así la atracción deseada. Desgraciadamente, muchas veces nos obsesionamos por modificar o cambiar un «punto de dolor» en su formato operacional, y lo único que desea el «viajero» (*stakeholder*) es que le comuniquemos bien para no generar falsas o desvirtuadas expectativas.
- Aumentar la conversión. Identificamos la conversión con la adquisición de un bien. Sin embargo, la «conversión digital frente a contenidos de atracción» se centra en lograr que el usuario pase de un estado a otro del *journey*. Por ejemplo, desde el «conocimiento del producto» a la «solicitud de

información» o desde la «solicitud de información» hasta la «solicitud de presupuesto». Para ello, los contenidos trabajan de forma relacionada en «flujos de trabajo automatizados» que, dependiendo del comportamiento del usuario con el contenido, madura su estado hacia la conversión.

- Lanzar un producto/servicio o marca al mercado. Esta estrategia de contenidos de atracción se desarrolla para lograr el lanzamiento de una nueva marca, producto, servicio o plataforma. Es comúnmente conocido como *go to market* y se trata de una de las acciones más comunes dentro de los contenidos de atracción. Trabaja de forma estructurada las fases de descubrimiento, información, valoración, decisión, uso, disfrute, incidencias y recomendación. Será en base a tales etapas, donde se estructura el tono, formato, frecuencia y objetivos de los contenidos.

## **MEDICIÓN DEL PLAN DE CONTENIDOS DE ATRACCIÓN FRENTE A NEGOCIO**

Es a Peter Drucker (1909-2005), padre de la corporación moderna, a quien se le atribuye la célebre frase: «lo que no se mide, no se puede mejorar». Sin embargo, esta tiene su origen 80 años antes, siendo pronunciada por el físico y matemático británico William Thomsom Kelvin (1824-1907): «Todo lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre».

Teniendo en mente este principio rector, se debe asumir que todo Plan de Contenido de Atracción debe regirse mediante la medición de 10 KPIs básicos, directamente relacionados con el negocio.



Es bien conocida la aprehensión generada en los directores de comunicación por el análisis de datos relacionados con el negocio. Sin embargo, al igual que los profesionales de *marketing* deben aprender la esencia de la comunicación y del «contenido», los de comunicación deben hacer lo mismo con la medición de datos de negocio y su impacto en la cuenta de resultados. Algo que, además de aportar valor a su incuestionable trabajo, les concederá un mayor protagonismo en la toma de decisiones y, lo más importante, frente a sus propios presupuestos.

Debido a lo comentado, es necesario insistir en que todo Plan de Contenidos debe estar directamente relacionado con el negocio y la cuenta de explotación de la empresa que lo asume. Es por ello, que exponemos a continuación diez KPI que todo CEO, director de *marketing* y comunicación debe tener en cuenta frente a su Plan de Contenidos:

### 1. Return On Investment (ROI)

Una de las cosas más importantes a tener en cuenta cuando realizamos una estrategia de contenidos de

atracción es su resultado y rentabilidad. Para ello, utilizamos el ROI, que evalúa esta rentabilidad. Se convierte en la relación entre la inversión de *marketing* y comunicación y los beneficios generados, ya sean ventas directas, visitas, impresiones, usuarios u obtención de clientes potenciales. Para calcularlo se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

Para aquellos que deseen conocer más acerca del ROI, es aconsejable investigar acerca de los conceptos financieros de TIR y VAN.

## **2. Average Revenue Per User (ARPU)**

El ARPU (*Average Revenue Per User*), traducido al castellano como «Promedio de Ingresos por Usuario», resulta muy útil para lanzamientos y proyectos *ongoing*, ya que nos ofrece el promedio de ingresos por cliente-usuario. Se calcula dividiendo el total de ingresos obtenidos en un período concreto, entre el total de clientes-usuarios activos de la empresa. Esta métrica nos indica los ingresos medios que obtenemos por cada cliente. Un ARPU alto indicaría que existe una gran cantidad de usuarios realizando un gasto.

$$\text{ARPU} = \frac{\text{Total ingresos obtenidos}}{\text{Total de usuarios activos}}$$

## **3. Coste De Adquisición De Cliente (CAC)**

Imprescindible para cualquier Plan de Contenidos de Atracción. Nos contesta a la siguiente pregunta: ¿cuánto tienes que invertir de media en comunicación y *marketing* para conseguir un nuevo cliente-usuario

en un periodo determinado de tiempo? Se calcula dividiendo los costes totales invertidos en ventas (*marketing online-offline*, equipo de ventas, patrocinios-*engagement* relacionado, etc.) entre el número total de clientes captados en el periodo seleccionado a analizar.

$$\text{CAC} = \frac{\text{Gastos de } \textit{marketing}}{\text{Número de clientes-usuarios}}$$

#### 4. Tiempo de recuperación del CAC

Es el gran desafío de las empresas actuales. Tanto telecomunicaciones, como banca o seguros, pueden llegar a tener un tiempo de recuperación del CAC de más de 24 o incluso 36 meses. De ahí la gran importancia que tiene para ellos los planes de fidelización, recomendación y *engagement* con la marca.

Sabiendo que fidelizar a un cliente cuesta la mitad que captarlo y, teniendo en cuenta que su tasa de recuperación del CAC es a largo plazo, la gran pregunta que debemos hacernos es: ¿cuánto tiempo transcurre hasta que rentabilizas un cliente? Para ello, se divide el CAC entre el ARPU, algo clave para diseñar estrategias de conversión, adhesión y negocio a corto, medio y largo plazo.

$$\text{Tiempo de recuperación del CAC} = \text{CAC} / \text{ARPU}$$

#### 5. Lifetime Value (LTV)

El LTV o *customer lifetime value* mide el valor de un cliente durante todo su ciclo de vida con la empresa. ¿Cuánto valor tiene para ti cada cliente a lo largo de todo su ciclo de vida? Esto representa el beneficio neto total que un cliente ofrece a una empresa, para lo que existen

dos maneras de optimizarlo: alargando el ciclo de vida (fidelidad, recomendación, retención y prevención de fuga o vinculación) u optimizando el valor que un cliente puede llegar a proporcionar durante su ciclo de vida estándar (realizando ventas cruzadas).

Este dato nos permite estimar el margen o beneficio que ofrece el cliente segmentado en *clusters* o arquetipos conductuales durante toda la relación con nuestra empresa. Es decir, no es un dato puntual por adquisición u adhesión a nuestra causa, sino que representa lo que se espera de él, basándonos en datos históricos y con el fin de poder efectuar modelos predictivos y gestionar la optimización o potenciación de la relación para cada una de sus estrategias con nuestro producto o servicio.

El LTV nos contesta a la cuestión de cómo de rentable es un cliente durante su relación con nosotros. Existen dos fórmulas distintas para medirlo:

$$\text{LTV} = \text{Margen bruto del } \textit{ticket} \text{ medio} \times \text{Recurrencia}$$

$$\text{LTV} = \text{ARPU} \times \text{Tiempo medio permanencia}$$

## 6. Cociente de Rentabilidad de Captación (CRC)

El CRC es un KPI imprescindible para desarrollar predicciones y, por ende, para asumir más o menos inversión en contenidos de atracción. Se trata de un cociente que indica la eficiencia o la rentabilidad en la conversión de los contenidos de atracción.

Se trata de un «número mágico» para cualquier inversor. ¿Por qué? Un ejemplo ilustrativo: si a lo largo de todo un ciclo de vida obtengo 5 000 euros por cliente y en captación invierto 500, el margen bruto por cliente (CRC) es de 4 500 euros (nueve veces su coste). El CRC

se calcula dividiendo el ciclo de vida del cliente (LTV) entre su coste de adquisición (CAC).

$$CRC = LTV / CAC$$

Para que esto se cumpla, debemos medir muy bien el LTV y la recurrencia, que veremos a continuación.

## 7. Tasa de recurrencia

Los modelos de consumo digital nos están llevando a hábitos y modelos de suscripción. Empresas como Amazon o Netflix ya apostaron por ello de forma acertada. En breve, viviremos en una economía de suscripción, donde la propiedad del bien será relativa.

La tasa de recurrencia mide la frecuencia de uso o de compra de tus productos y servicios. Es una de las métricas que más impacto tiene sobre la rentabilidad de cualquier negocio y, en especial, para los modelos de suscripción donde la fidelización es imprescindible (CAC). La clave aquí es saber que, una vez que adquieres un nuevo cliente, obtienes un ingreso recurrente. A diferencia de las ventas tradicionales, este modelo ofrece nuevos desafíos, como la retención y el *churn*. Se trata de una medición de los ingresos predecibles y recurrentes de un negocio de suscripción, directamente relacionada con el CAC. Se calcula a partir de la siguiente fórmula:

$$MRR = ARPU \times \text{Número total de usuarios}$$

## 8. *Churn Rate* o Tasa de Abandono

Se trata de otra medida para conseguir la fidelidad de tu cliente o, mejor dicho en este caso, de infidelidad. El *churn rate* nos indica el porcentaje de clientes

o usuarios que han abandonado nuestra marca a lo largo de un periodo determinado de tiempo y en qué etapa de su ciclo de vida desaparecen. Además, nos señala la velocidad a la que perdemos estos usuarios o clientes. No conseguir mantenerlos como mínimo para cubrir el CAC sería un indicador negativo. Para calcularlo, primero se necesita conocer los clientes perdidos. Esta cifra se obtiene al restar a los clientes/usuarios actuales (iniciales y nuevos), los clientes finales.

El *churn rate* sería el resultado de dividir los clientes perdidos entre los iniciales y multiplicarlo por 100. Así, un *churn* del 5 % mensual significaría que se pierden por año el 60 % de los clientes o, lo que es lo mismo, que un cliente permanecerá con nosotros 20 meses (100/5) antes de dejarnos. Así, si lo cruzamos con el CAC, nos indicará la viabilidad del modelo de negocio frente a los contenidos de atracción.

$$\text{Churn} = (\text{Clientes perdidos} / \text{Clientes iniciales}) \times 100$$

Mucho de este *churn* es producido en base a dos peli-grosos errores de las corporaciones: la creación de contenidos de atracción poco atractivos y la construcción de un ecosistema digital erróneo o desestructurado.

La lectura que se puede realizar del *churn* sería la siguiente: cuanto menor es este, mayor es la fidelización del cliente. La clave final de esta medida pasaría por comprender la razón por la que perdemos clientes. Sorprendentemente, la ausencia de contenidos atractivos, causada por la ausencia de medición y datos, es una de las mayores causas de abandono.

## 9. Click Through Rate (CTR)

Mide el ratio de clics que reciben nuestros contenidos de atracción. Se calcula dividiendo las impresiones

que producen nuestros contenidos de atracción por el número de clics. En base a todo lo que nace de un clic, nacen los KPI 100 % digitales más usados. De entre ellos, destacan los siguientes:

- **Visibilidad.** Porcentaje de veces que la marca/producto aparece en los resultados de búsqueda. En publicidad, define si el anuncio ha sido visto o no.
- **Saturación.** Número de veces que la marca aparece en los resultados de búsqueda.
- **Engagement (Web/Blog).** Puede definirse por criterios de permanencia como tiempo medio de la sesión, páginas / sesión, porcentaje de rebote, etc.
- **Rich snippets.** Resultados enriquecidos como estrellas, dirección, teléfono, reviews o enlaces a secciones internas.
- **Crawl Rate (CR).** Tiempo que dedican los robots de los buscadores a rastrear sitios web. Aumenta conforme a la relevancia SEO del sitio.
- **Relevancia.** Autoridad SEO que Google (u otros buscadores) conceden a un sitio en función de su optimización SEO.
- **Alcance.** Número de personas a las que ha llegado el anuncio/publicación.
- **Impresiones.** Número de veces que se ha mostrado el anuncio/publicación (puede mostrarse más de una vez por persona).
- **Impacto.** Visualización de un anuncio/contenido.
- **Lookalike.** Audiencias similares (en base a criterios definidos por el anunciante como son: sociodemografía, intereses, geolocalización, behaviour).
- **Retargeting/Remarketing.** Impactar a un usuario que ya ha sido impactado con anterioridad.

- Valor *Engagement* (RR. SS.). Porcentaje de reacciones sociales (me gusta, comentar, compartir, *clic*) / alcance.
- Valor SEM. *Search Engine Marketing*. Resultados de búsqueda correspondientes a publicidad (texto o *Display*)
- Valor *Display*. Publicidad en forma de imágenes (*banners*) en los resultados de búsqueda o en un sitio web.
- CPM. Coste por mil impresiones.
- CPC. Coste por clic.
- CPL. Coste por *lead*.
- CPA. Coste por acción.
- *Open rate* (OR). Tasa de aperturas/envíos.
- *Soft Bounce*. Email que no se ha entregado porque el buzón está lleno.
- *Hard Bounce*. Email que no se ha entregado porque la dirección está mal, el *email* no existe o no es comunicable (*spam*).
- *Thank You Page* (TKP). Página donde el usuario es redireccionado después de enviar el *lead*.

## 10. Net Promoter Score (NPS)

Para terminar, no podemos dejar atrás el KPI que ha transformado a las compañías desde su difusión en la revista *Harvard Business Review*: «*The one number you need to grow*», original de Frederick Reichheld, quien, mediante un modelo simple, identificó el modelo más creíble para cuantificar la lealtad de los *stakeholders* hacia una empresa. Este modelo se basa en el peso que ostenta la recomendación.

Reichheld demostró con la simple pregunta de «¿en una escala de 0 a 10, con qué probabilidad

recomendarías este producto?», que nuestros usuarios o clientes se pueden agrupar en tres: los promotores (valoraciones entre 9 y 10) que defenderán la marca y la recomendarán a pesar de todo, los pasivos (entre siete y ocho) donde se encuentra la mayoría de la sociedad con un alto grado de satisfacción pero que ni recomendará y ni desaprobará la marca, y los detractores (de cero a seis) quienes hablarán más de la compañía en cuestión.

A día de hoy, el NPS es un factor que trabajan todas las compañías para identificar su valor en el mercado. Se obtendría de la siguiente manera:

$$\text{NPS} = \text{Promotores (\%)} - \text{Detractores (\%)}$$

Estar en una continua relación con este indicador, no solo frente a nuestra marca, sino también frente a nuestro contenido, estilo, formato, tono, frecuencia, etc. nos aportará la capacidad de ver cómo el contenido de atracción influye en la recomendación de la compañía.

Para terminar, solo queda resaltar que las transformaciones digitales más exitosas de las compañías comienzan por la comunicación y la interacción con el cliente. Esto genera un gran cambio frente a las transformaciones digitales creadas desde IT o sistemas, ya que la inversión es gradual. De esta manera se aprecian beneficios inmediatos e ingresos a corto plazo. El contenido de atracción enfocado al negocio y la relación con el *stakeholder*, junto con la digitalización, y todo lo que ello conlleva (personalización, automatización, experiencia, recomendación y datos), ha venido para transformar las compañías.

## Las marcas ante la disrupción de los medios

**Gonzalo Carranza**

Director General de LLYC en Perú

En los últimos años, el periódico *The New York Times* ha sido protagonista de dos documentales. En el primero, *Page One* (2011), el venerable diario seguía girando alrededor de la página impresa, mientras afrontaba una crisis financiera de grandes proporciones. En el segundo, la serie documental *The Fourth Estate* (2018) del canal Showtime, la angustia financiera ya no era un personaje de la cinta. En su lugar, el protagonista de la película pasa a ser el proceso de toma de decisiones editoriales del diario, que había cambiado por completo de fisonomía. Este cambio se refleja muy bien en algunos momentos de tensión, que hubieran sido impensables en *Page One*. Por ejemplo, el cierre de una primicia de investigación ya no se hacía en función de la impresión, sino de darle clic al botón de

«*publish*» en la computadora de un editor, enviándola directamente a la web del periódico y sin tener que guardar el mejor material «para la edición en papel». O las grabaciones iniciales de The Daily, el hoy icónico *podcast* que bate los récords de descargas en iTunes.

Los medios han atravesado un fuerte periodo de cambios en los últimos años, movidos por una revolución digital que los impactó incluso antes que a otras industrias que hoy están inmersas en procesos de transformación. De hecho, los medios comenzaron a pensar en adaptarse a los nuevos tiempos cuando el ecosistema digital que conocemos hoy nació, hace ya 25 años. Por ese entonces, Netscape y Yahoo hicieron que navegar y buscar contenido en Internet fuera una tarea apta para todos. Luego llegaron Google, YouTube, Spotify, Netflix, las diferentes redes sociales, el iPhone, el *boom* de los *smartphones*, el iPad y su promesa (nunca cumplida) de publicaciones enriquecidas...

Pero lo que verdaderamente puso en jaque a los medios fue el *boom* del acceso a las tecnologías, que se dio en los mercados más desarrollados primero y, en los últimos años, también en los emergentes. Es un fenómeno que tiene entre 5 y 15 años, dependiendo del dato que se mire. Por ejemplo, la cantidad de personas con acceso a Internet saltó de 1 000 millones de personas en el año 2005 a 3 900 millones estimados al cierre del 2018, según cifras de la Unión Internacional de Telecomunicaciones. Aún más fuerte es la expansión de las redes *wifi* de acuerdo con Wiggle: de 15 millones en 2008 a 493 millones en 2018. Y, mirando específicamente los países en desarrollo, el ratio de penetración de Internet pasó de 7,7 % en 2005 a 45,3 % en 2018, casi convergiendo con el promedio global (51 %).

El proceso de disrupción de los medios por este acceso masivo a las nuevas tecnologías (que supuso en muchas ocasiones que el costo fijo y hundido de difundir contenidos tendiera a cero) ha llevado a una situación paradójica. Por un lado, los medios tradicionales han tendido, como respuesta mayoritaria, a reducir su envergadura, recortando personal y espacios para los contenidos periodísticos. Aun así, con menos, o en el mejor de los casos, el mismo talento en sus manos, los editores de estos medios están produciendo más contenido que nunca debido a la necesidad de llenar con contenidos sus sitios webs y aplicaciones. Dependiendo de la estrategia, este contenido puede ser de valor agregado (investigaciones, análisis exclusivo, material multimedia) o también puede ser contenido de mínima calidad informativa, pensado únicamente para ganar posiciones en el buscador de Google o capturar clics «fáciles» con contenidos sensacionalistas, de entretenimiento o que apelan al *clickbait*.

En paralelo, también existen más productores de contenidos que nunca. Páginas webs, blogs, participantes de foros, *podcasters*, *youtubers*, plataformas independientes de periodismo especializado, periodistas y comunicadores con plataformas digitales a título individual, usuarios e influyentes de las redes sociales... Todos generan contenido, arrebatándole el oligopolio tradicional de la información a los medios establecidos que, ya sea por su estructura económica (costos fijos y de distribución) o por restricciones técnicas (limitaciones en el espectro electromagnético, por ejemplo), tendían a estar relativamente concentrados.

El resultado de esto es que, si bien hablamos desde hace años de la crisis de los medios, hoy estos son

más importantes que nunca. Están presentes en la vida de los consumidores como jamás lo han hecho. El estadounidense promedio consumió en el 2018, 12 horas y 9 minutos diarios de medios (entendidos como plataformas de difusión de contenidos), de los cuales 6 horas y 35 minutos fueron de medios digitales. Así, el año pasado fue el primero donde este consumo superó al de medios tradicionales. La estadística es brutal: una persona promedio pasa la mitad del día frente a un dispositivo que le transmite información, opiniones y entretenimiento y, además, debe trabajar, estudiar, dormir, alimentarse, pasar tiempo en familia y buscar otras formas de entretenimiento. Incluso si tomamos los números de otros grandes mercados en desarrollo, sustancialmente menores, nos topamos con que los medios ocupan grandes bloques de tiempo en la vida de las personas: 6 horas y 39 minutos en China o 4 horas y 59 minutos en la India.

A pesar de esta posición preponderante, la economía de los medios «posdisrupción» es todavía un *work in progress*. Muchas plataformas digitales han encontrado en los grandes volúmenes de micropublicidad basada en datos su forma de rentabilizar: Google, YouTube o Facebook. También hay quienes apuestan por modelos basados en suscripciones: la versión *premium* de Spotify, Netflix, Amazon Prime o el propio *The New York Times*, que ya supera los 3 millones de suscriptores digitales. El modelo en estos casos, requiere de grandes inversiones en creación o compra de contenidos y está probado que funciona, sobre todo, en aquellas plataformas que han alcanzado una escala internacional. A los medios tradicionales les queda reinventarse o quedar sumidos en un círculo vicioso

de menores audiencias, menores ingresos publicitarios, menores inversiones en la calidad del producto y, de nuevo, audiencias, ingresos y calidad en caída.

El nuevo panorama de los medios abre oportunidades y retos a quienes gestionan la reputación de las marcas. Uno de ellos es la multiplicación de aquello que en el último tercio del siglo xx se comenzó a denominar *agenda setters*, es decir, aquellas personas y plataformas que ejercen influencia para determinar qué temáticas, noticias y opiniones son importantes para la opinión pública y cómo deberían jerarquizarse estos contenidos. Esto nos lleva a multiplicar y no cejar nunca en los esfuerzos por transmitir la narrativa de la marca, ya no solo a cuatro o cinco editores de medios que solían tener el control de la agenda, sino a una variedad en permanente cambio de influyentes y conectores dentro de nuestras comunidades de interés.

Otro desafío que parece complicado es gestionar la información defectuosa y las *fake news*, que no son lo mismo. En el primer caso lo que tenemos son redacciones cada vez más estresadas, viéndose forzadas a multiplicar su ritmo de producción y a ganar las batallas contra el SEO y el clic. No se trata solo de imprecisiones o errores en los contenidos periodísticos, sino de cambios en los modelos de producción de los mismos, con menos filtros y que, en aras de la rapidez, no dudan en ser «flexibles» ante ciertos preceptos básicos del trabajo periodístico, como llamar a las partes involucradas. Hoy eso puede ser una segunda nota de «seguimiento» o de «reacciones». En este caso, el monitoreo permanente y la rapidez de reacción para establecer contactos y afinar informaciones se vuelve clave.

En cambio, las *fake news* son otra especie: se trata de contenidos deliberadamente falsos, pero que

buscan tener verosimilitud y son elaborados para perseguir audiencias, dañar reputaciones o defender posiciones ideológicas. En este caso, la escucha y la reacción ágil también son imprescindibles, pero una línea de defensa adicional es contar con *advocates* (como nuestros colaboradores), ya activos en el espacio digital, listos para amplificar nuestra versión (real) de los hechos. Del mismo modo, se impone ante las *fake news* la transparencia radical. En la medida en que nos abrimos ante nuestras diferentes comunidades y grupos de interés, menos potencia y tracción tendrán las noticias falsas.

Además, no todo es susto en este nuevo mundo mediático. Así como decíamos que hay cada vez más *agenda setters*, también podemos decir que las marcas pueden asumir el rol de *agenda setters* por ellas mismas. Para ello, deben ocuparse de tener definido su propósito e identificados sus territorios de conversación. Con ello, las marcas pueden desarrollar relatos emblemáticos que capturen el interés y, por qué no, la imaginación de los medios, incluso trabajando con ellos en alianza.

Resumiendo cómo las marcas deben gestionar su reputación ante la disrupción de los medios, podríamos concluir en cuatro Cs:

- Construir nuestra narrativa de marca: ya no podemos darnos el lujo de tener marcas a la deriva. Hoy los consumidores y los grupos de interés buscan marcas con propósito, con un impacto social positivo y con la capacidad de establecer un relato que transmita estas características.
- Comunicarla intensamente: ante la multiplicación de actores relevantes, ya no basta un texto en el

sitio web, una entrevista del CEO en un medio de referencia o una campaña de «marca institucional» para compartir nuestra narrativa. Sin temor a exagerar, toca comunicar todo el día, todos los días.

- Conversar, no anunciar: en este mundo ya no sirve pararse con un megáfono, pues las personas tienen muchas alternativas para mirar en otra dirección y escuchar otras voces. Los consumidores y ciudadanos están empoderados y esperan de las marcas la humildad de conversar en igualdad de condiciones.
- Contragolpear rápidamente en situaciones críticas: a estas alturas, ya muchos conocen casos de éxito de gestión de crisis como el de Starbucks en 2018, cuando un gerente de tienda llamó a la policía al sospechar de dos afroamericanos sentados en una tienda sin hacer una compra. Asumió, por su origen, que podrían ser delincuentes, cuando en realidad estaban esperando a una tercera persona. Lo que nos mostró Starbucks fue el poder de montar un contragolpe aceptando el error, pidiendo disculpas y abrazando la causa de combatir el racismo en sus operaciones, lo cual quedó manifiesto con su decisión de cerrar más de 8 000 tiendas para dar capacitaciones sobre sesgos raciales y de otros tipos.

En definitiva, en una era de cambios profundos y exponenciales en los medios y canales de comunicación, las marcas no solo afrontan grandes desafíos; también encaran la oportunidad de asumir su propio rol para definir y transmitir una narrativa que ya no solo depende de terceros y en la que hay muchos protagonistas, incluida la propia marca.

***CONSUMER EXPERIENCE:***  
**INNOVACIÓN CONSTANTE**



## **Conversación y conversión. Retos del *Consumer experience* en B2B**

**David González Natal**

Director Senior del área Consumer Experience de LLYC en Madrid

**Luis González**

Director Senior de Crisis, Litigios y Riesgos de LLYC en Madrid

**Marcos González La-Hoz**

Director del área Inbound Marketing de LLYC en Madrid

**Carlos Magro**

Exdirector de Branding de LLYC en Madrid

Hablamos mucho de cómo la disrupción digital está transformando el panorama de las empresas B2C (*business to client*) pero, ¿qué está ocurriendo en el ámbito del B2B (*business to business*)? ¿Cuáles son los retos de la experiencia del cliente en este sector a medida que

la tecnología transforma el panorama de las relaciones comerciales? Según un informe de Gallup, «solo el 41 % de los clientes de B2B sienten que la empresa con la que trabajan es perfecta para ellos», y «el 49 % no se siente orgulloso de ser cliente de la empresa».

Muchos de los retos relacionados con la comunicación, el *branding* y el *marketing* que el B2C intenta asumir en los últimos años afectan también a la experiencia del cliente en el B2B. De esta manera, más allá de la pura conversión, el reto de la fidelización de clientes cobra importancia. Es ahí donde la necesidad de establecer relaciones basadas en la aportación de valor continuada y la coherencia en todos los puntos de contacto se vuelve más crítica.

Se habla poco del rol clave que la comunicación tiene en el *journey* del cliente, y cómo se configura cada vez más como herramienta básica para establecer una experiencia coherente y satisfactoria. Más conversaciones de valor y una estrategia de conversión más ligada a la comunicación son el eje a partir del cual desgranamos cuatro retos críticos para el futuro de las compañías B2B.

## **EL RETO DE LA PERSONALIZACIÓN**

Todos los nuevos desarrollos que se incorporan a la relación con el cliente (*blockchain*, Internet de las cosas, realidad aumentada e inmersiva, analítica de datos, entre otros) se centran en una sola cosa: poder hablar e interactuar con el cliente como si nos conociéramos desde la infancia.

Puede parecer algo obvio, pero se nos abre un mundo cuando desgranamos los dos intereses que orbitan en torno a tal objetivo:

Si conozco los miedos e inquietudes de mi cliente, puedo anticiparme a ellos y generar empatía para comunicar e interactuar de forma efectiva, evitando la tasa de huida o rebote.

Si conozco las motivaciones, ilusiones y factores desencadenantes de la curiosidad que desembocan en acción de mi cliente, puedo afinar más mis contenidos e interacciones para dirigirlo a mi producto o servicio.

Todo esto nos lleva a intentar alcanzar la hiperpersonalización/trivialización (cuando nos referimos a grupos de arquetipos conductuales similares, también conocidos como *buyer persona*) donde deseamos cada vez más productos únicos y elaborados a nuestra medida. La hiperpersonalización de la experiencia del cliente es la asignatura pendiente de las compañías al confundir tres tipos de gestión de la experiencia:

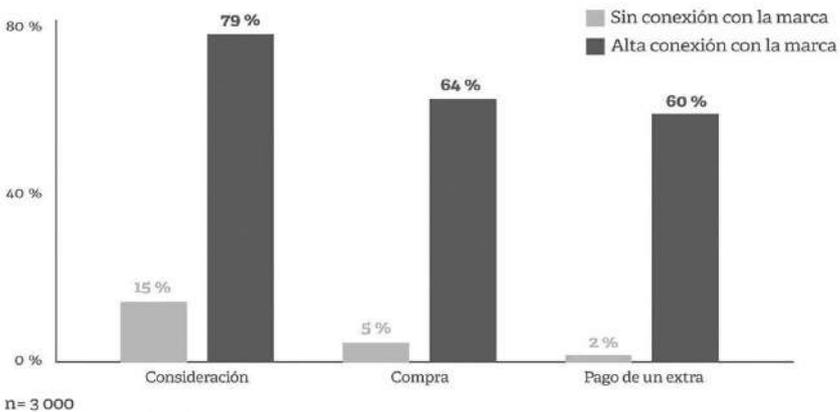
- Experiencia entregada: es aquella que vive el cliente y que, desgraciadamente, muchas veces dista de la que la empresa entiende que está entregando. Para poder controlarla y obtener información para inclinarla hacia la hiperpersonalización, se usan técnicas denominadas la «Voz del Cliente», donde se analiza el grado de satisfacción o índice de recomendación (*Net Promoter Score*), entre otras.
- Experiencia deseada: está diseñada para que todos los puntos de contacto e interacción de la marca con el usuario ofrezcan improntas positivas y memorables. El mayor problema de las empresas es que confunden la personalización de la interacción con ofrecer una experiencia sin dolor alguno. Desconocen que para construir experiencias efectivas y memorables positivamente es necesario el dolor para generar satisfacción del usuario tras su

conversión. Vivir en las experiencias perfectas genera tedio; nos enamoramos de las imperfecciones que hacen sentirnos comprendidos y requieren de algo de esfuerzo recompensado económicamente y emocionalmente. Por ejemplo, la cola de Starbucks, cargar los muebles de Ikea, esperar la aceptación al entrar en una comunidad restringida, entre otras.

- **Experiencia efectiva:** gestiona la Experiencia Entregada y la cruza con la Deseada, y es donde se encuentra la hiperpersonalización, logrando identificar sus posibilidades de diferenciación frente a los competidores con mayores recursos. Para ello, es imprescindible «pensar más y gastar menos». Principio fundamental del buen *marketiniano*.

Este nuevo enfoque de la hiperpersonalización logra dar un paso más al concepto de clientecéntricos (*customer centric*) y será la clave para la creación de experiencias memorables en las empresas B2B.

Impacto de las conexiones con la marca en B2B



Fuente: CEB/Motista survey

## EL RETO DEL *BRANDING*

Dividamos las marcas en dos. Pongamos a un lado aquellas en las que las emociones dirigen la compra y en otro lado las que no. Si entendemos el papel de marca como la parte de la decisión de compra que se puede atribuir directamente a la marca (excluyendo otros aspectos de la oferta como pueden ser el precio o las características intrínsecas del producto), históricamente este papel que juegan las emociones en industrias como, por ejemplo, el lujo, las bebidas, la moda y la restauración, resultaba dominante. Sin embargo, en los servicios industriales, financieros, industria farmacéutica y logística, ese papel se reducía.

Hoy esto ha cambiado. La proporción de la demanda que un producto o servicio con marca obtiene por encima del mismo producto o servicio sin marca crece cada año en las industrias señaladas en último ejemplo. Esto nos revela que el trabajo de *branding* e identidad, vinculada al servicio de las emociones, resulta ya imprescindible en cualquier proceso de compra.

Es una realidad que los responsables de *marketing* de las empresas de B2B están recurriendo a la marca para ganar preferencia, capacidad de compra y primas de precio. Una encuesta de Gartner identifica a la marca como la segunda prioridad más alta para los ejecutivos de *marketing*.

El entorno B2B, como tantos otros atestados de competidores, sufre un incremento de la *comoditización* que nos exige luchar contra el precio como el único *driver* de compra. Los profesionales del B2B se están dando cuenta de que el desarrollo de *Brand*

*Awareness* entre sus clientes produce mayores márgenes en el canal y genera una lealtad que los puede proteger contra competidores con precios más bajos. Ejecutar una compra en el entorno profesional es más difícil que en otros, por la complejidad de la demanda y la demora en el tiempo de cierre de los acuerdos comerciales.

Además, el comprador de servicios profesionales está más preparado y experimentado que el consumidor de entornos B2C, por lo que esta experiencia más reflexiva exige a las marcas apalancarse en mayor medida en su identidad para transmitir confianza y fiabilidad. Por el contrario, ganar un cierto nivel de confianza redundante en una mayor lealtad, cuando el *journey* de la marca se sofisticada y fragmenta (multi-contactos), la coherencia de esa identidad debe ser firme y bien establecida para crear muchas historias inspiradas por un solo propósito.

En el arduo camino de convertir un extraño en un cliente fiel, la identidad actúa como un efectivo y necesario ensamblador de la experiencia. La construcción de la marca reduce el riesgo comercial, aísla a la compañía en una crisis y proporciona el propósito común que puede vincular a todas las partes interesadas de la compañía.

## **EL RETO DEL *THOUGHT LEADERSHIP***

Más allá de la conversión, la conversación es una herramienta de primer orden a la hora no solo de captar la atención de potenciales clientes, sino también al desarrollar relaciones más ricas con los clientes actuales y así favorecer su fidelización. El *thought leadership* se ha configurado en los últimos años como una solución

poderosa que aporta valor en las relaciones comerciales B2B y que permite a las compañías convertirse en referentes en aquellas conversaciones que pueden ser relevantes para su reputación y su negocio. Según el último estudio de Edelman y LinkedIn sobre el tema, la mayoría de compradores *senior* de B2B están dispuestos a pagar un extra por trabajar con aquellos que consideran un referente en su sector. El mismo estudio señala un incremento progresivo en el tiempo que los clientes de B2B dedican a informarse utilizando para ello fuentes de *thought leadership* de otras compañías.

La clave para una estrategia coherente y efectiva está primero en la identificación de territorios de conversación que puedan sumar en las relaciones comerciales. Entender las comunidades que ya están conversando en esos territorios y las temáticas en las que centran la atención es necesario para conseguir aportar valor y contribuir así a proyectar la visión de la compañía. A partir de ahí, una estrategia de *thought leadership* óptima debería de impregnar toda la cadena de valor de la compañía, incluyendo los modelos comerciales, los empleados y todos los puntos de contacto con el cliente, ya que en algunos casos se ha entendido solo como una herramienta válida para la generación de estrategias de atracción, pero lo es aún más cuando se busca fidelizar a los clientes más avanzados en el *funnel*.

Es tiempo de que las empresas de B2B comiencen a proyectar el conocimiento de sus especialistas hacia el mundo, ofreciendo a sus principales ejecutivos la posibilidad de ser líderes de opinión con el fin de fortalecer sus relaciones con los clientes e impulsar su proyección en la sociedad.

## EL RETO DEL *EMPLOYEE ADVOCACY*

Los seres humanos podemos quedar prendados de otras personas, de ciertas ideas, de buenas historias, de una imagen aspiracional que nos invita a soñar y a pensar en grande. Esos vínculos emocionales son los que mueven el mundo y los que nos hacen tomar decisiones de todo tipo, incluidas, por supuesto, las decisiones de compra. Ese *engagement* normalmente lo crean las experiencias directas que vivimos con personas, con lugares, con emociones y, por qué no, con marcas. Este escenario, tan innegablemente humano, es el mismo que dibuja un desafío laberíntico para las compañías B2B. Aquellas que no han dispuesto, tradicionalmente, del preciado recurso de poder dirigirse de manera directa a los consumidores finales.

Las personas nos fiamos preferentemente de «alguien como yo», en general, y de un empleado normal cuando hablamos de compañías. Resulta que las compañías B2B llevan años buscando fuera de ellas una manera de sortear las dificultades que habitan en este laberinto que intermedia entre ellas y la capacidad de emocionar a los consumidores finales para darse cuenta, cada vez más, de que el arma secreta que necesitaban para tener éxito siempre la llevaron adentro: sus propios profesionales.

Un profesional comprometido es el recurso más poderoso y efectivo a la hora de generar un vínculo sincero, profundo y duradero con los consumidores. El *employee advocacy*, como se ha dado en llamar actualmente a algo que siempre ha existido (contar con empleados embajadores de la marca en la que se desempeñan), es un instrumento ineludible a la hora de convertir y fidelizar en el ecosistema B2B. El alcance

de las redes sociales, potencialmente ilimitado, es el que ha dado una nueva dimensión a esta práctica imprescindible para las compañías que estén dispuestas a marcar la diferencia en el escenario actual y futuro.

Existen casos significativos de compañías B2B pioneras en este ámbito (Microsoft, Hewlett Packard, Salesforce o Fedex, por ejemplo) que están obteniendo resultados reputacionales impresionantes. En cualquier caso, no existen recetas de copia-pegar. Aunque la tendencia es universal, cada compañía deberá indagar en ella de forma particular y única. A fin de cuentas, la búsqueda de la propia voz no podría afrontarse de otra manera.

## **La disrupción de los *discounters* en América Latina y el reto de las marcas propias a futuro**

**María Esteve**

Socia y Directora General de LLYC en Colombia

**Alejandra Aljure**

Directora del área Consumer Engagement de LLYC en Colombia

El *boom* de los *discounters* o tiendas de descuento no es un asunto nuevo para mercados europeos. Sin embargo, en América Latina, se ha convertido en un fenómeno que ha revolucionado la experiencia de compra en los últimos años, cuestionando el *status quo* de los modelos de los canales más tradicionales.

La aparición de marcas de bajo costo en mercados que, habitualmente, están dominados por grandes superficies con marcas mucho más robustas y posicionadas en el imaginario de los compradores, ha significado en los últimos años, en especial en mercados

emergentes, una profunda ruptura en los hábitos de consumo de las personas. Del mismo modo, también en el comportamiento de las marcas en el territorio latinoamericano. En Colombia, por ejemplo, 8 de cada 10 hogares colombianos compran en *hard discount*.

Ahora bien, ¿cómo convergen modelos que en principio parecen meramente transaccionales con consumidores cada vez más conscientes y en búsqueda de conectarse con marcas que se adhieran a sus principios y valores?

Dado el innegable crecimiento de los modelos de los *discounters* en los mercados locales, bien vale la pena dar una mirada al fenómeno y hacer algunas consideraciones al respecto que plantean un debate sobre el futuro de las dinámicas y la relación entre consumidores y marcas.

## EL ORIGEN DE LOS *DISCOUNTERS*

En la idea tradicional, *discounters* son tiendas minoristas que, a través de un portafolio de marcas propias, ofrecen productos con altos descuentos para sus clientes. Este modelo, que se inició y se consolidó fuertemente en Alemania con tiendas como Aldi y Lidl, tuvo un fuerte auge en mercados globales en la década de los 90 y principios de la década del 2000<sup>48</sup>, estableciendo unas nuevas dinámicas dentro del sector *retail* en el mundo y, en la última década, en América Latina.

¿Por qué resulta tan atractivo este modelo de negocio? Las estrategias de este segmento están generalmente articuladas con eficiencias operacionales

---

48 Sachon, Marc, *The Hard Discount Model in Retailing*, Centro Internacional de Investigación Logística (CIIL), 2010.

y logísticas que son trasladadas a los consumidores con precios altamente competitivos, usualmente en los productos básicos de la canasta familiar de un hogar. Asimismo, la fácil adaptabilidad a espacios, pues no requieren grandes inversiones en su implementación, a diferencia de los modelos minoristas, les ha permitido crecer a un ritmo acelerado permeando nuevos territorios en los países en donde tienen presencia.

Pero, más allá de los análisis económicos o financieros de los modelos de tiendas de *discount*, lo revelador, sobre todo para mercados tradicionales como los latinoamericanos, es la implantación de un nuevo paradigma frente a los hábitos de consumo y preferencia entre las personas; lo que ha cuestionado en algunos casos las dinámicas actuales entre las marcas y los consumidores.

## **LA TRANSFORMACIÓN DE LOS HÁBITOS DE CONSUMO**

De acuerdo con el reporte de Nielsen Homescan sobre *Tickets de Autoservicio* en 2018 para Colombia, el canal Autoservicio, en el que se contemplan canales tradicionales, *discounters*, *cash & carry* y cadenas independientes, fue el responsable del 47 % del gasto de los hogares colombianos. Esta cifra, nada despreciable y por el contrario a simple vista muy positiva para el crecimiento de los indicadores económicos en el país, se debía principalmente al buen desempeño de los formatos de *hard discount* y *cash & carry*, cuyo acelerado crecimiento (+60 % y 15 %, respectivamente) había «robado» terreno a los formatos tradicionales para ir en ascenso en la preferencia de los consumidores.

Si bien, los modelos originales de *hard discount* nacieron como una respuesta a la crisis económica que se vivía en Europa, hoy en día en países como Colombia o México se han convertido en una alternativa eficiente y de calidad para diferentes tipos de consumidores que encuentran en estas plataformas una solución a algunas de sus necesidades de compra. De hecho, las variedades dentro del mismo modelo han surgido en respuesta a esta misma diversificación, de perfiles, encontrando hoy en día no solo modelos de *hard discount* sino híbridos, entre los modelos de *retail* tradicionales y estas nuevas apuestas por la eficiencia.

Pero, ¿cómo un modelo que invierte poco en la comunicación de su marca y de su propósito puede lograr resultados tan apetecibles para muchos sectores?

Los consumidores han tomado la bandera y se han lanzado a navegar en aguas diferentes a las que venían habitualmente remando. La disrupción de una alternativa diferente y aparentemente más conveniente está conquistando a paso fuerte la fidelidad de los consumidores.

El amplio acceso a la información y el «fenómeno Amazon», han permitido a las personas exigir la posibilidad de independizarse de los modelos de *retail* para acceder a una oferta diferente que se conecte con los principios de funcionalidad de lo que adquiere, conveniencia para adquirirlo e integridad en su desarrollo, en cuanto a la calidad y su cadena de valor.

Por otro lado, la llegada del modelo de *discounters* a los mercados latinoamericanos ha contribuido sustancialmente al cambio de paradigma, convirtiendo en protagonistas a las marcas propias en el comercio minorista.

## EL RETO FUTURO PARA EL *ENGAGEMENT* DE LAS MARCAS PROPIAS

Las marcas propias no son un término nuevo en la dinámica de consumo de las personas. Las grandes superficies han mantenido dentro de su portafolio, productos básicos de marcas blancas que han cumplido un rol estrictamente funcional de cara a los consumidores, teniendo un incremento en su uso y comercialización en los últimos años gracias a los diferentes tipos de *discounters*.

De acuerdo con el diario *ABC*, España es el segundo país de la Unión Europea que más gasta en marca blanca. Según datos de mayo de 2019, 42 % del gasto en gran consumo de los españoles está dedicado a la marca blanca, lo que significa que 4 de cada 10 euros gastados se dedican a este tipo de productos<sup>49</sup>.

Este fenómeno ha permitido que grandes marcas en el mundo hayan apostado por desarrollar este segmento de marcas propias con el fin de fortalecer el crecimiento orgánico de sus negocios. Un ejemplo de ello son Walmart o Target, quienes incrementaron su número de marcas blancas en 2017 y vienen en aumento de año a año.

Aún cuando en mercados como Europa o Estados Unidos este segmento cuenta con un crecimiento sostenido, sin lugar a duda, la participación y preferencia de las marcas propias en América Latina todavía tiene una amplia oportunidad de seguir creciendo. De acuerdo con Octavio Blasio<sup>50</sup>, América Latina se

---

49 «Casos de éxito en los que productos de marcas blancas se volvieron "verdes"». *ABC España*. Tomado de: [https://www.abc.es/economia/abci-casos-exito-productos-marcas-blancas-volvieron-verdes-201906121212\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-casos-exito-productos-marcas-blancas-volvieron-verdes-201906121212_noticia.html)

50 «Marcas propias en LATAM: Oportunidades y retos». *MERCA 2.0*. Disponible en: <https://www.merca20.com/marcas-propias-en-latam-opportunidades-retos/>

encuentra en una etapa básica y de desarrollo de marcas propias, lo cual haría parte de la evolución natural que han tenido otros mercados en el mundo, con un proceso de transición que se puede agrupar así:

1. Etapa inicial
  - a. Surtido limitado
  - b. Presentaciones austeras
  - c. Énfasis principal en el precio
2. Etapa de desarrollo
  - a. Mayor surtido
  - b. Mejores presentaciones
  - c. Economías de escalas
  - d. Enfoque en precio y calidad
3. Etapa de madurez
  - a. Productos en las principales categorías
  - b. Mejora considerable en diseños de etiquetas y empaques
  - c. Alta importancia a la calidad

No obstante, de forma continua, el incremento de la proporción de personas que están dispuestas a cambiar y probar otras marcas sigue creciendo, en especial en el mercado colombiano.

## **PARTICIPACIÓN DE MARCAS PROPIAS EN EL MERCADO *RETAIL* EN AMÉRICA LATINA - 2018<sup>51</sup>**

Colombia es el país con mayor peso de marcas propias en la región, con un 15,4 %; le siguen Perú con un 12 %, Centroamérica con un 8 % de participación y en el Cono Sur, Chile y Argentina, con un 6 % y 5 % respectivamente.

---

51 Kantar Worldpanel 2018

Y es que de cara a un consumidor cada más informado, con acceso a nuevas experiencias y un dinamismo del mercado que antes no se había visto (fenómeno *e-commerce*, por poner un ejemplo) hablar de fidelidad de marca es un concepto que ya no aplica de la misma manera para nuestra era.

Según el Estudio Global de Nielsen sobre *Lealtad del Consumidor 2019*, 92 % de consumidores son desleales a sus marcas y en países como Colombia solo 7 % de los colombianos se considera leal a sus marcas favoritas. Este *data*, que pareciera plantear un panorama apocalíptico para las comunicaciones y el mercadeo, sin duda alguna, plantea varias consideraciones que son transversales a los canales de Autoservicio para las marcas propias a futuro:

### **Anticipación a las necesidades de nuestros consumidores**

Que el consumidor haya cambiado no es una novedad, que las marcas deban adaptarse y responder a sus necesidades tampoco lo es. Anticiparse a lo que nuestros consumidores necesitan realmente sí será la clave para lograr la diferenciación dentro del mercado. Y allí, para el consumidor, no importa si es una marca tradicional o una marca blanca quien da el primer paso, sino quién logra ser lo suficientemente ágil y eficiente para generar una experiencia de consumo memorable.

Un ejemplo de ello es lo que se ha logrado en el sector bio o ecológico en el mundo. A modo de ejemplo, el consumo en España de productos envasados con sello bio o eco se ha incrementado en un 14 % y las innovaciones tanto de grandes superficies como de

*hard discounters* no se ha hecho esperar: Carrefour con Carrefour Bio, Lidl con Lupilu y Bio Organic o Aldi con Gutbio, son apenas algunos ejemplos de esta oportunidad de mercado anticipada y aprovechada<sup>52</sup>.

## El precio ya no es el rey

Sí, la apuesta de los modelos de descuento claramente está apalancada en un modelo de diferenciación a punta de precio. Ahora ¿cuán sostenible es esto en el tiempo? De ninguna manera, por más económico que resulte, un consumidor seguirá apostando por un producto que no le de el retorno simple de la ecuación: calidad + precio. Adicionalmente, competir únicamente por precio no generará *brand equity* de la marca y en algunos casos podrá ser hasta inhibidor de compra.

En Colombia, marcas como Tiendas Ara, de Jerónimo Martins, han construido su propuesta de valor a partir de la democratización al acceso a alimentos de excelente calidad bajo un modelo caracterizado por la cercanía, la eficiencia, la calidad, el buen servicio, la fortaleza de nuestros productos de marca propia y, sobre todo, precios bajos. Esto es apenas, un ejemplo de lo multifactorial que debe resultar la propuesta de valor de compañías que, como Tiendas ara, han irrumpido en los mercados con una oferta diversificadora y dinamizadora.

En América Latina el 42 % de las personas está dispuesta a probar activamente nuevos productos y marcas. Sin embargo, entre los factores que permiten garantizar las decisiones de compra, la calidad

52 «Casos de éxito en los que productos de marcas blancas se volvieron "verdes"». *ABC España*. Tomado de: [https://www.abc.es/economia/abci-casos-exito-productos-marcas-blancas-volvieron-verdes-201906121212\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-casos-exito-productos-marcas-blancas-volvieron-verdes-201906121212_noticia.html)

tiene un peso relativo muy importante. Para el caso colombiano, los consumidores guían su decisión de compra principalmente por la calidad del producto y/o su desempeño superior, en primer lugar, la relación calidad-precio, en segundo y las reducciones de precio, en tercer puesto<sup>53</sup>.

### **Posicionamiento de marca igual o mejor que el líder del mercado**

Hacer de las marcas propias un elemento diferenciador en la categoría, a través de sus atributos tanto funcionales, experienciales y emocionales, resultan ser hoy en día un gran reto para el segmento de marcas blancas.

Definir una estrategia clara que permita marcar el campo de acción de las marcas propias será beneficioso para la captación de nuevos compradores y para la permanencia de aquellos que han encontrado un diferencial en esta. Hoy, se está al frente de un grupo de consumidores más sofisticados que estarán dispuestos a no invertir en marcas reconocidas, sino en aquellas que verdaderamente faciliten y cambien para bien su calidad de vida.

De acuerdo con Douglas Mello, jefe de planeación de la agencia de publicidad J. Walter Thompson en México, para fortalecer el vínculo y la comunicación, las marcas blancas deberán atender cuatro tópicos:

- Educación
- Nuevas experiencias
- Uso de la voz, como nueva tendencia de *engagement*
- Responsabilidad social

---

53 Revista PYM – Estudio Global de Nielsen Lealtad del Consumidor 2019

Tal como lo destaca Blasio:

[la marca] debe ser capaz de establecer una estrategia clara de portafolio y arquitectura de marca, así como de lanzamiento de nuevos productos y variedades capaces de alcanzar más segmentos de *shoppers*; debe tener una mezcla adecuada de marcas de bajo precio y marcas *premium*<sup>54</sup>.

## Conveniencia, la nueva reina

Los consumidores en todo el mundo buscan alternativas que hagan más fácil su vida. Si bien las filiaciones con los propósitos de las marcas son tremendamente importantes para la construcción de relaciones de largo plazo, las personas están en la búsqueda constante de la conveniencia en lo que adquieren, lo cual se ve reflejado en el fácil acceso y la utilidad de lo que las marcas ofrecen.

Según un estudio de Nielsen, los impulsores de esta conveniencia pueden resumirse en seis factores que, aunque bien pueden variar según el contexto político y cultural de los mercados, atañen elementos comunes que permitirán identificar lo que están buscando los consumidores:

- Rápida urbanización
- Reducción de los hogares
- Saturación de los transportes urbanos
- Cambios en los roles de género
- Necesidades generacionales
- Aumento de la adopción de la tecnología

Es importante plantear, de cara a los canales de Autoservicio como los *cash & carry* o los *discounters*,

<sup>54</sup> «Marcas propias en LATAM: Oportunidades y retos», *MERCA 2.0*. Disponible en: <https://www.merca20.com/marcas-propias-en-latam-oportunidades-retos/>

que la conveniencia en sí misma no solo se refiere al portafolio de venta de estas empresas, ni a la cercanía de las tiendas físicas.

De acuerdo con un estudio presentado por la revista PyM, 5 de cada 10 personas en América Latina (46 %) consideran que ir de compras es una tarea desgastante y aburrida, en la que intentan gastar el menor tiempo posible, por esto, de una u otra forma, la implementación de servicios digitales, la omnicanalidad y las diferentes formas de comercialización, son parte elemental en esta preferencia del consumidor y, como tal, eventualmente deberán entrar a ser parte de la fórmula para ganar participación de mercado.

En esta medida, se trata entonces de hacer de la conveniencia la nueva moneda de cambio que permita hacer que la interacción contribuya a satisfacer la demanda de eficiencia frente a los contextos en lo que se implementan los diferentes modelos de autoservicio.

## **EL ESPEJISMO DE LAS MARCAS PROPIAS DE AMAZON: UNA LECCIÓN PARA LOS MERCADOS**

El 78 % de los consumidores basa sus decisiones de compra en la comunicación que la marca tenga<sup>55</sup>. En esa línea, la construcción de una relación basada en la transparencia y entrega de información en el actual *marketplace*, permitirá establecer lazos cada vez más fuertes y de confianza con los consumidores.

Amazon, cuenta con más de 400 marcas propias de diferentes segmentos para diferentes tipos de consumidores. Sin embargo, un estudio realizado por

---

55 «Green Study», realizado por el directorio de empresas sustentables Las Páginas Verdes y la consultora Kantar MillwardBrown en 2017. Disponible en: <https://expansion.mx/mercadotecnia/2018/01/19/cuatro-formas-de-posicionar-las-marcas-blancas>

Marketplace Pulse indica que solo 10 de estas generan el 81 % de las ventas, significando apenas el 1 % del total de ventas de la compañía<sup>56</sup>.

Una de las razones a las que se le atribuye este «fracaso» de las marcas propias de uno de los grandes de la tecnología en el mundo, tiene que ver con una clara estrategia de *branding* y posicionamiento de estas. Estrategia o no de Amazon, para captar un segmento del mercado específico, lo cierto es que es la muestra tangible de que el producto por sí mismo, apalancado en su precio únicamente, no permeará el deseo de los consumidores.

Se trata entonces, no solo del desarrollo de grandes inversiones en rubros de publicidad y mercadeo, que, aunque también son importantes para el negocio, tienen un impacto directo en la eficiencia de los modelos de descuentos, sino de la generación de mecanismos en doble vía para trascender la percepción únicamente funcional, para crear afinidad con lo que realmente les interesa a nuestros consumidores.

---

56 «Amazon tiene más de 400 marcas propias, pero solo 10 de ellas tienen éxito: ¿Por qué no funcionan?». *MERCA 2.0*. Disponible en: <https://www.merca20.com/amazon-tiene-mas-de-400-marcas-propias-pero-solo-10-de-ellas-tienen-exito-por-que-no-funcionan/>

# ***Chatbots y Agentes Inteligentes.*** **El desafío de la conversación artificial**

**Daniel Fernández-Trejo**

Director Senior de Tecnología de LLYC

**Miguel Lucas**

Data Business Leader de LLYC

**José Luis Rodríguez**

Business Transformation Leader de LLYC

El 40 % de las empresas americanas de más de 500 empleados habrán incorporado *chatbots* o asistentes virtuales para el final de 2019, según una encuesta publicada por Spiceworks. Alrededor del 59 % de las conversaciones con empresas a través del chat desarrolladas en Estados Unidos en 2018 fueron llevadas a cabo, en parte o totalmente, por *chatbots*, según un estudio publicado en Forbes. Estos, y otros datos, nos llevan a concluir que el desarrollo e implantación de agentes inteligentes que gestionan un número creciente de las conversaciones entre las marcas y sus públicos de interés, ha dejado ya de ser una tendencia para convertirse en una incontestable realidad.

## ESPERAMOS RESPUESTA INMEDIATA LAS 24 HORAS

La adopción masiva de los *smartphones* supuso el triunfo definitivo de la mensajería instantánea como mecanismo de comunicación por defecto en el ámbito personal. Este patrón de uso no tardó en trasladarse a las comunicaciones con empresas y sus marcas. Hoy, más que nunca, los consumidores demandan una respuesta a sus interacciones que sea inmediata y permanente. Son múltiples los estudios recientes que lo confirman, como, por citar algunos, el de Salesforce, el de ClickZ o el de Hubspot. No en vano, los principales beneficios que los consumidores asocian a los *chatbots* son:

- Atención ininterrumpida las 24 horas (64 %)
- Respuesta inmediata (55 %)
- Respuestas concretas a preguntas sencillas (55 %)

La presión que esta expectativa ejerce sobre las empresas es uno de los caldos de cultivo preferentes en el que madura la mayor parte de las decisiones de adopción de agentes conversacionales artificiales.

## LA EXPERIENCIA DE CONVERSACIÓN TIENE UN GRAN MARGEN DE MEJORA

Sin embargo, la experiencia conversacional de los humanos con las máquinas aún se encuentra lejos de ser óptima. Según una encuesta realizada por UJET, el 58 % de los participantes afirmaba que su experiencia en la interacción con *chabots* no había sido tan efectiva como esperaban. En la misma línea, otro estudio publicado en Statista muestra que el 47 % de los encuestados afirmaban haber recibido demasiadas respuestas insatisfactorias en su interacción con *chatbots*.

## **DEMASIADO FOCO EN LA TECNOLOGÍA: POCO FOCO EN LA EXPERIENCIA DE COMUNICACIÓN**

Para su correcto funcionamiento, un sistema conversacional de tipo *chatbot* debe pasar por un proceso de entrenamiento en el que un equipo humano proporciona información de partida sobre las preguntas, respuestas y flujos de conversación típicos en los que ha de desenvolverse. Este proceso es especialmente intensivo durante la fase de aprendizaje inicial y está presente a lo largo de toda la vida operativa del *chatbot*, enriqueciendo progresivamente su capacidad de responder ante un número creciente de escenarios.

Como suele suceder en los estadios iniciales de adopción de una nueva tecnología, en la actualidad, los proyectos de despliegue de *chatbots* y asistentes virtuales son considerados mayoritariamente (si no totalmente) proyectos puramente tecnológicos, perdiendo, a menudo, la perspectiva de que son herramientas comunicacionales con un impacto directo en la experiencia de usuario. Como tales proyectos tecnológicos, en multitud de ocasiones se asigna la labor de entrenamiento conversacional del *bot* a los mismos ingenieros especialistas en la parte computacional, en lugar de encomendarle la tarea a lingüistas y profesionales de la comunicación con un mayor *expertise* en la materia.

## **LOS CHATBOTS Y SU IMPACTO POTENCIAL SOBRE LA REPUTACIÓN: EL CASO DE CLEO**

No prestar el debido cuidado al proceso de entrenamiento de un *chatbot* puede tener consecuencias más allá de lo que inicialmente pueda pensarse. El caso real de Cleo es un buen ejemplo de ello. Cleo es un

*chatbot* de servicios financieros que opera sobre Facebook Messenger. Su propósito consiste en facilitar a las personas la administración y el seguimiento de sus gastos. Cleo fue entrenado para utilizar un estilo de lenguaje coloquial e informal y alienta a sus usuarios a comunicarse con ella de la misma manera.

En la semana de San Valentín de 2019, los creadores de Cleo introdujeron un modo especial de conversación, diseñado para dar un toque «en clave de amor» sobre el estado de las finanzas de los usuarios. Sin embargo, los creadores de Cleo eligieron expresiones bastante desafortunadas en esta nueva opción para los usuarios, que horrorizaron a muchas mujeres. Holly Brockwell, periodista de tecnología independiente, destacó estos mensajes en Twitter, advirtiendo sobre la relación de determinados mensajes con la violencia sexual.

El equipo humano responsable de Cleo respondió rápidamente, asegurando a Brockwell que los mensajes más delicados habían sido eliminados y que la intención del equipo de redacción y entrenamiento del *bot* (compuesto exclusivamente por mujeres) había sido subvertir el estereotipo de una Inteligencia Artificial pasiva y de género, no insinuar la violencia. Si bien el daño, desde el punto de vista de la reputación de la marca, estaba causado, los creadores de Cleo tomaron medidas para rectificar la desafortunada situación y Brockwell pareció quedar satisfecha con su respuesta.

Pocos se atreverían a cuestionar que determinado tipo de mensajes, a menudo, pueden ser controvertidos, y lo que algunos identifican como humor negro, otros lo considerarán imperdonablemente ofensivo. Las respuestas al *tweet* original de Brockwell muestran precisamente esto, con diferentes personas que leen e interpretan el comentario de maneras muy diferentes.

Si, además, este tipo de mensajes se integran en un sistema artificial de funcionamiento autónomo, las repercusiones para la imagen de una marca pueden ser graves y más difíciles de detectar, lo que requiere un nivel adicional de precaución y sensibilidad.

## **LA IMPORTANCIA DE LA PERSONALIDAD DE UN CHATBOT**

Purna Virji, Senior Manager of Global Engagement de Microsoft, en su ya popular presentación *Four Cs of conversational interface CX* demostraba la necesidad de construir los agentes conversacionales artificiales con una personalidad definida. Un rasgo fundamental de toda voz es su personalidad y el diseño intencionado de la misma es uno de los factores fundamentales que le permiten a las marcas controlar lo que el usuario/ consumidor percibe. Un agente conversacional ameno, alineado con el estilo y tono de la marca, será más coherente, memorable e interesante que un *chatbot* robótico, neutro y sin carácter.

## **DISEÑANDO CONVERSACIONES PARA LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL**

Conviene no perder de vista que, en las conversaciones entre humanos y agentes artificiales, se ponen en contacto un cerebro humano con un «cerebro» artificial, y su arquitectura y modo de funcionamiento son radicalmente diferentes. Un «cerebro» artificial funciona en base a entidades, variables y reglas, mientras que el humano se maneja en términos de propósito, empatía y motivación. La creciente habilidad de las máquinas para interpretar el significado y contexto de los mensajes expresados en lenguaje natural humano ha hecho

posible habilitar esta nueva interfaz de comunicación. Pero, entender una conversación como intercambio de mensajes en lenguaje natural sin atender a factores psicológicos es una sobre-simplificación del escenario que conduce de manera ineludible a experiencias claramente mejorables.

Un diseño cuidado de la conversación que un *chatbot* puede desarrollar, que le convierta en un agente más natural, persuasivo y útil, es una de las claves que más inciden en una buena experiencia conversacional. Y, situar el foco de la aproximación en la naturaleza humana, en lugar del comportamiento computacional básico, es una de las claves para conseguirlo. La mayoría de las conversaciones desarrolladas por *chatbots* en la actualidad carecen de este enfoque. A menudo, los *chatbots* son desarrollados exclusivamente por ingenieros y programadores, quienes, en el ejercicio de su profesión, tienen una especial predisposición a adoptar modelos conversacionales más propios de un «cerebro artificial» y en los que las cuestiones psicológico-sociales suelen quedar en un segundo plano.

## **NO HAY QUE PERDER DE VISTA LAS LIMITACIONES DE LA TECNOLOGÍA**

Por mucho que los factores de tipo psicológico sean los que, con mayor frecuencia, se pasan por alto, no es menos cierto que la tecnología de reconocimiento de lenguaje y propósito sobre la que se basan los agentes conversacionales artificiales está lejos de ser óptima. De hecho, a menudo, buena parte del diseño del modelo conversacional va destinado a contemplar las casuísticas de fallos de comprensión de la pregunta y objetivos del humano en su interacción con un *bot*. Algunas de las

principales limitaciones que impone el actual desarrollo de la tecnología se detallan a continuación:

- Dificultades para comprender el contexto. Se trata de una de las características que más frustración suele generar entre los usuarios de agentes conversacionales inteligentes. Los *chatbots* pueden manejar con razonable soltura el contexto general para el que han sido entrenados, pero tienen grandes dificultades para inferir y recordar el contexto específico de una conversación e identificar la relación entre preguntas sucesivas. Por ejemplo, si preguntamos a un *chatbot* sobre el coste de las entradas de una obra de teatro y, a continuación, le preguntamos sobre restaurantes cercanos, es posible que no infiera correctamente que el «cercanos» se refiere a la ubicación del teatro porque, en realidad, estoy confeccionando un plan de ocio.
- Limitaciones en la toma de decisiones. La inteligencia de un *chatbot* no está fundamentada sobre modelos de razonamiento hipotético-deductivo. A menos que un proceso de decisión haya sido explícitamente codificado, un *chatbot* será incapaz de aplicar el sentido común en la toma de decisiones sencillas en escenarios no previstos.
- Problemas para gestionar conversaciones no explícitamente entrenadas. Aunque esta limitación puede ser paliada utilizando procesos de entrenamiento más exhaustivos, una de las debilidades que mayor volumen de quejas genera consiste en la incapacidad de los *chatbots* para inferir el propósito en escenarios en los que este se expresa de formas no convencionales.

- Dificultades para la identificación de emociones. Si bien se trata de una de las funciones en las que mayores avances se vienen experimentando, los agentes conversacionales artificiales siguen demostrando limitaciones a la hora de inferir el tono emocional inherente a una conversación que podría llevar a un agente humano a modificar la manera de gestionar la situación.

## **RESISTENCIA A LOS AGENTES ARTIFICIALES**

Incluso en un escenario hipotético en el que la tecnología avanzase para superar todas estas limitaciones y contando con un diseño conversacional excelente que consiguiese dotar de personalidad y empatía a un *bot*, no podemos perder de vista que existe una resistencia no despreciable por parte de determinados perfiles de usuarios a hablar con máquinas. En una encuesta reciente llevada a cabo por CGS, más del 70 % de los entrevistados se mostraban reticentes a relacionarse con una marca que no tuviera un responsable humano de atención al cliente. En otra encuesta realizada por Drift, Audience, Salesforce y Myclever, un 43 % de los participantes indicaba que una de sus principales barreras a la hora de usar un *chatbot* era su preferencia por un asistente humano.

## **LA MEJOR EXPERIENCIA COMO OBJETIVO FUNDAMENTAL**

Pocos son los que parecen cuestionar que los agentes conversacionales inteligentes, lejos de ser una moda pasajera, han llegado para quedarse. Su capacidad para resolver cuestiones sencillas, comunes, sin esperas y en cualquier momento, los convierte en el candidato

ideal para un número nada despreciable de escenarios de interacción. Sus limitaciones a la hora de gestionar situaciones más complejas, en las que la comprensión del contexto y la gestión de las emociones sea fundamental, hacen imprescindible seguir contando con personas al frente de determinadas conversaciones de empresas y marcas con sus públicos de interés.

Por mucho que el coste de operación de un *chat-bot* sea mucho menor que el de un agente humano, entender su despliegue como un mero proceso de optimización de costes sería un error. Desviarse de la mejora de la experiencia de relación como objetivo central sería renunciar a la principal aportación de valor que los agentes conversacionales artificiales pueden proporcionar.

La adopción de estas nuevas tecnologías conversacionales tiene un impacto en absoluto despreciable sobre la comunicación y reputación de empresas y marcas. El papel de los profesionales de la comunicación en este proceso, más que necesario, debería ser protagonista. Renunciar a jugar este papel por los posibles riesgos que entraña, puede suponer quedarse atrás en la integración de una tecnología con un claro potencial disruptor de las relaciones entre las marcas y sus públicos de interés.

# EPÍLOGO

## Disrupción en la cocina

### Ramón Freixa

Chef y director de los restaurantes Ramón Freixa Madrid, Ático en The Principal Hotel y Erre en Cartagena de Indias (Colombia)

El año 1987 fue la fecha en la que todo cambió. Ferran Adrià visitó la Costa Azul junto a unos compañeros para conocer, entre otros restaurantes, la cocina de Chantecler, del chef Jacques Maximin. Allí, en el *hall* del hotel Negresco de Niza, donde se alojaba la comitiva española, comenzó una conversación que mutaría para siempre la historia de la gastronomía en el mundo. Maximin, en una animada tertulia con el cocinero de El Bulli pronunció su definición más acertada: «Creatividad es no copiar». Adrià tenía por entonces 25 años y volvió a su restaurante en Girona para hacer de la sentencia del chef francés su línea argumental. «Debíamos utilizar menos los libros de cocineros importantes y había que buscar una identidad propia», afirmó. Aquí comenzó su historia disruptiva

en lo culinario, su genialidad solo caminó, desde ese momento, por la senda de la libertad frente a la rigidez imperante de la *nouvelle cuisine*.

España ha liderado, a partir de ese año, la innovación en la cocina internacional, entendida siempre como un motor de cambio y desarrollo de una industria que también iba a mutar muchos de nuestros hábitos. Su éxito, más de tres décadas después, es la confirmación de que se hicieron bien las cosas. Porque la satisfacción de un grupo de profesionales no ha venido solo de la idea de romper con los moldes establecidos, su trascendencia ha sido planetaria, alcanzando a otras gastronomías y otros modos de operar en lo empresarial, más allá de lo que mágicamente pueda ocurrir tras una comanda. Yo lo he llamado «disrupción cocinada a fuego lento»: todas aquellas bases necesarias que se instalaron en su día, con Adrià a la cabeza, para crear una gastronomía milenaria y vanguardista, con la despensa nacional como pilar y el I+D de refugio para lo que vendrá en el siglo XXI.

Dijo el autor italiano, Giuseppe Tomasi di Lampedusa, autor de *El gatopardo*, que «si queremos que todo siga como está, es necesario que todo cambie». Y esto, aplicado a la gastronomía, tiene consecuencias directas: investigación, nuevas metodologías, internacionalización de nuestros recetarios y creatividad como diseño. La cocina es una industria que evoluciona, que muta y se supera, es parte de la cultura de un país, es certeza de desarrollo. Y aquí los chefs entramos como agentes indispensables que no solo cocinan, sino que también gestionan, crean negocio e implementan ciertas fórmulas de empresa sostenible.

Son muchos los países que han hecho de su cocina una fórmula exitosa de promoción y desarrollo. Con

sus recetarios tradicionales han encontrado una ventana que abrir al mundo para, después, implementar la vanguardia de la mano de las nuevas generaciones de cocineros. Si Adrià en su momento fue un líder cuya influencia sobrepasó más allá de su propio sector, ahora también lo son otros maestros como Gastón Acurio, en Perú. Este chef fue responsable de la expansión del ceviche a través de sus restaurantes por medio mundo, también de exportar los beneficios de productos como la quinoa, transformando la economía de regiones enteras. Acurio es ejemplo, además, de cómo un cocinero puede representar los mejores valores culturales y sociales de todo un país, más allá de su valor de promoción turística, también como fórmula empresarial de éxito. Él ha posicionado a Perú en una esfera superior en lo culinario.

Esto mismo ocurre con José Andrés, el chef español originario de Asturias que ha elevado su cocina más allá de sus comandas, convirtiéndola en una causa política con traslación solidaria. Él, a través de su organización World Central Kitchen, creada en 2010, ha servido comidas en países como Haití tras su devastador terremoto, ha abierto cocinas en EE. UU. para alimentar a cientos de miles de familias sin ingresos, desafiando las escasas políticas sociales del presidente Donald Trump, e incluso llegó a ser candidato al Premio Nobel de la Paz. Esta es una manera transfronteriza de trabajar la gastronomía con consecuencias directas en la población, la fórmula más noble de transformar el éxito de un cocinero en defensa de las causas justas.

Pero Acurio y José Andrés no son los únicos, el italiano Massimo Bottura, número uno de la lista «The World's 50 Best Restaurants Awards» en 2016, con su

restaurante Osteria Francescana, también lucha por el aprovechamiento de la comida en los establecimientos de alta cocina. Bottura ha conseguido involucrar a numerosos colegas e, incluso, al Papa Francisco en su iniciativa «Food for soul», para alentar a las comunidades a combatir el desperdicio de alimentos.

Porque este es otro de los grandes retos del siglo XXI de la alta gastronomía mundial: auspiciar la sostenibilidad y la buena alimentación entre la población. Es nuestra obligación como referentes en un sector que mueve 388 000 millones de euros al año solo en España, un tercio del PIB, y que supone el 18 % del empleo nacional, según la consultora KPMG. Hace tiempo que los chefs nos hemos sumado al mensaje de alerta sobre el cuidado del medio ambiente: somos servidores del planeta y de sus productos y en su mimo está también nuestro futuro. «Trabajamos por una gastronomía sostenible y responsable que dé valor añadido a nuestra tierra y queremos convertirnos en una herramienta para el cambio». Este fue el inicio de las conclusiones de las ocho mesas de trabajo de Despesques 2019, el encuentro de cocineros auspiciado por Ángel León en el que participé, que buscaba una llamada de atención y ser un foro de reflexión sobre la sostenibilidad en nuestro sector.

Confieso que el reto que tenemos frente a nosotros es mayúsculo, superlativo, pero apasionante. No podemos afrontarlo tampoco si no miramos al pasado, si no respetamos las fórmulas que nuestros maestros nos enseñaron, las que marcaron la esencia de nuestra gastronomía. Siempre trabajo desde la tradición, pero experimento nuevas elaboraciones que logren sorprender al que viene a mi mesa. Manejo el gusto

de otros, cuido de los sabores originales pero intento inventar otros, construyo felicidad con mis manos, y eso me congratula a diario. A menudo digo que sin tradición no hay vanguardia, y sé que sin diferenciación y ruptura, tampoco hay progreso.

**LLYC**



## **Sobre LLYC**

LLYC es una Firma global de consultoría de comunicación y asuntos públicos, que ayuda a sus clientes a tomar decisiones estratégicas dentro del contexto disruptivo e incierto en el que vivimos, teniendo en cuenta su impacto reputacional. Y colabora con ellos de forma proactiva, con la creatividad y seniority necesarios para que puedan ejecutarlas, minimizando los riesgos y aprovechando las oportunidades. De este modo, contribuye a que alcancen sus metas de negocio a corto plazo y a fijar una ruta, con una visión a largo plazo, para defender su licencia social para operar y aumentar su prestigio.

En la actualidad, tiene oficinas en Argentina, Brasil (São Paulo y Rio de Janeiro), Colombia, Chile, Ecuador, España (Madrid y Barcelona), Estados Unidos (Miami, Nueva York y Washington, DC), México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, opera en Cuba y ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en Bolivia, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua.

Las dos publicaciones líderes del sector sitúan a LLYC entre las compañías de comunicación más im-

portantes del mundo. Es la número 42 por ingresos a nivel mundial según el Global Agency Business Report 2019 de PRWeek y ocupa el puesto 49 del Ranking Global 2019 elaborado por The Holmes Report.

Entre los reconocimientos conseguidos por los resultados para la reputación y el negocio de sus clientes, destaca el premio como Consultoría de Comunicación del Año en América Latina y Europa (International Business Awards 2019).

## **Sobre IDEAS LLYC**

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

# Organización

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

**José Antonio Llorente**  
Socio Fundador y Presidente  
jalorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Nazaret Izquierdo**  
Directora Global de Talento  
nizquierdo@llorenteycuenca.com

**Cristina Ysasi-Ysasmendi**  
Directora Corporativa  
cysasi@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**

Director de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**

Director de Tecnología  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**

Socio y Global Controller  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonieta Mendoza de López**

Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA Y PORTUGAL

**Arturo Pinedo**

Socio y Director General Regional  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luisa García**

Socia y Directora General Regional  
lgarcia@llorenteycuenca.com

### Barcelona

**María Cura**

Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**

Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

**Muntaner, 240-242, 1º-1ª**

08021 Barcelona

Tel. +34 93 217 22 17

## **Madrid**

### **Joan Navarro**

Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

### **Amalio Moratalla**

Socio y Director Senior  
Deporte y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

### **Iván Pino**

Socio y Director Senior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

### **David G. Natal**

Director Senior  
Consumer Engagement  
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

### **Paco Hevia**

Director Senior  
Comunicación Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

### **Jorge López Zafra**

Director Senior  
Comunicación Financiera  
jlopez@llorenteycuenca.com

**Lagasca, 88 - planta 3**

28001 Madrid

Tel. +34 91 563 77 22

## **Lisboa**

### **Tiago Vidal**

Socio y Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00

## ESTADOS UNIDOS

**Erich de la Fuente**  
Socio y Chairman US  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Mike Fernandez**  
CEO US  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

### Miami

**Emigdio Rojas**  
Director Ejecutivo  
erojas@llorenteycuenca.com

**Claudia Gioia**  
SPV Americas,  
Business Development  
cgioia@llorenteycuenca.com

**600 Brickell Avenue**  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

**Gerard Guiu**  
Director de Desarrollo de  
Negocio Internacional  
gguiu@llorenteycuenca.com

LLYC

**3 Columbus Circle**  
9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

## **REGIÓN NORTE**

**Javier Rosado**  
Socio y Director General Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

### **Ciudad de México**

**Juan Arteaga**  
Director General  
jarteaga@llorenteycuenca.com

**Rogelio Blanco**  
Director General  
rblanco@llorenteycuenca.com

**Av. Paseo de la Reforma 412**  
Piso 14. Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

### **Panamá**

**Manuel Domínguez**  
Director General  
mdominguez@llorenteycuenca.com

**Sortis Business Tower**  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

## **Santo Domingo**

**Iban Campo**  
Director General  
icampo@llorenteycuenca.com

**Av. Abraham Lincoln 1069**  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7 Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

## **San José**

**Pablo Duncan - Linch**  
Socio Director  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

**Del Banco General 350 metros oeste**  
Trejos Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240

## **REGIÓN ANDINA**

**Luis Miguel Peña**  
Socio y Director General Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

## **Bogotá**

**María Esteve**  
Socia y Directora General  
mesteve@llorenteycuenca.com

**Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4**  
Bogotá D.C. – Colombia  
Tel. +57 1 7438000

## **Lima**

**Gonzalo Carranza**  
Director General  
gcarranza@llorenteycuenca.com

**Av. Andrés Reyes 420, piso 7**  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

## **Quito**

**Carlos Llanos**  
Director General  
cllanos@llorenteycuenca.com

**Avda. 12 de Octubre N24-528 y Cordero**  
Edificio World Trade  
Center – Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

## **REGIÓN SUR**

**Juan Carlos Gozzer**  
Socio y Director General Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

## **São Paulo**

**Cleber Martins**  
Socio y Director General  
clebermartins@llorenteycuenca.com

**Rua Oscar Freire, 379, Cj 111**  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

## **Rio de Janeiro**

**Daniele Lua**  
Directora Ejecutiva  
dlua@llorenteycuenca.com

**Ladeira da Glória, 26**  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

## **Buenos Aires**

**Mariano Vila**  
Director General  
mvila@llorenteycuenca.com

**Av. Corrientes 222, piso 8**  
C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

## **Santiago de Chile**

**Marcos Sepúlveda**  
Director General  
msepulveda@llorenteycuenca.com

**Francisco Aylwin**  
Presidente  
faylwin@llorenteycuenca.com

**Magdalena 140, Oficina 1801**  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00

## PRESENCIA EN LA RED

### Web corporativa

[www.llorenteycuenca.com](http://www.llorenteycuenca.com)

### IDEAS LLYC

<https://ideas.llorenteycuenca.com/>

### Revista UNO

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)

[www.uno-magazine.com](http://www.uno-magazine.com)

[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)

### LinkedIn

[www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca](http://www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca)

### Twitter

@LlorenteyCuenca

### Instagram

@llorenteycuenca

### Facebook

[www.facebook.com/llorenteycuenca](http://www.facebook.com/llorenteycuenca)

### YouTube

[www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA](http://www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA)

### SlideShare

[www.slideshare.net/llorenteycuenca](http://www.slideshare.net/llorenteycuenca)

Este libro se terminó de imprimir en Madrid,  
el 20 de enero de 2020.