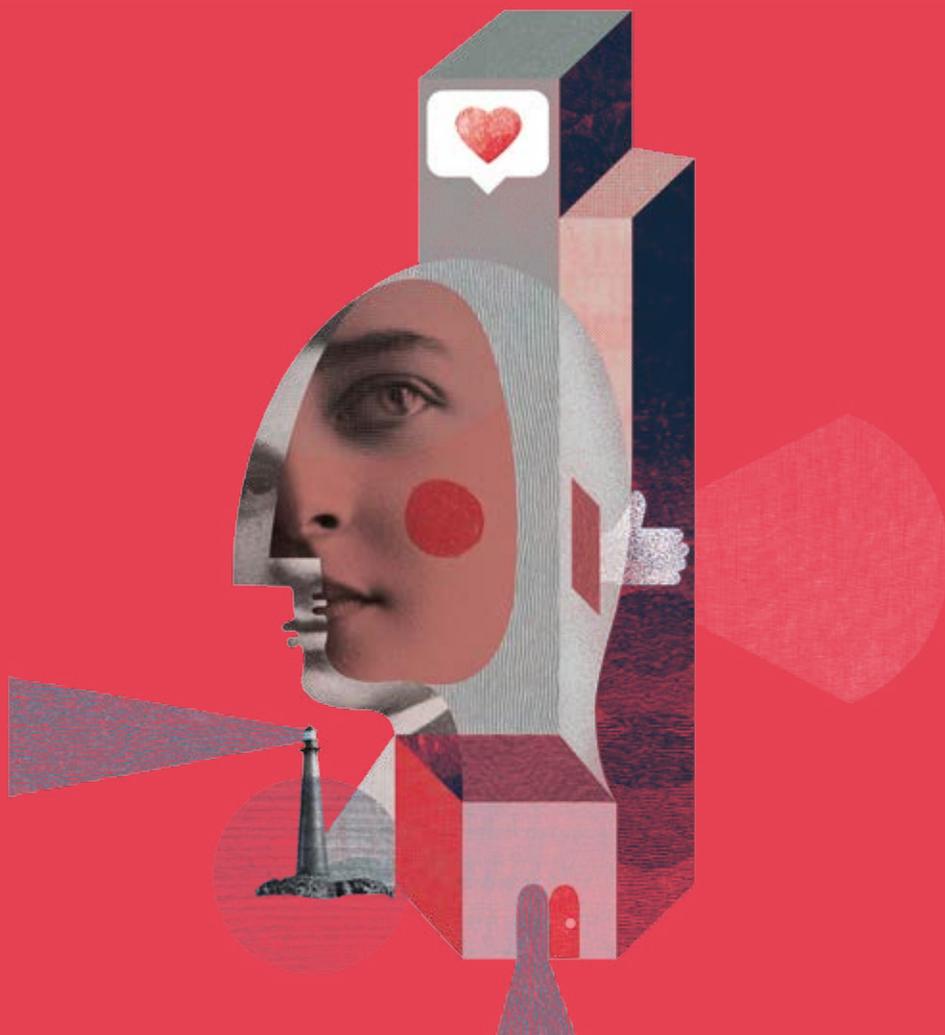


UNO

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



CONSUMIDORES y MARCAS:
una **nueva era**

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.

UNO

UNO es una publicación de IDEAS LLYC dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLYC, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

llorentycuenca.com
ideas.llorentycuenca.com
revista-uno.com



UNO

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN

IDEAS LLYC

CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO

AR Difusión

ILUSTRACIONES

Marisa Maestre

IMPRESIÓN

naturprint.com

Impreso en España
Madrid, abril 2019

IDEAS LLYC no asume necesariamente como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

Todos los derechos reservados. Queda terminantemente prohibida la reproducción total o parcial de los textos e imágenes contenidos en este libro sin la autorización expresa de IDEAS LLYC.



SUMARIO

2019 nº 32

- 4 **QUIÉNES** son los **COLABORADORES**
-
- 9 **CONSUMIDORES** y **MARCAS:** una **NUEVA ERA**
-
- 11 Las **MARCAS** como **HECHOS CULTURALES**
-
- 14 **DESAFÍOS** para las **MARCAS** en **TIEMPOS** de **CAMBIOS**
-
- 16 **TARGETED COMMUNICATION:** a única **FÓRMULA CORRETA**
-
- 19 **DATA-DRIVEN BRANDING:** más que **DATOS** y **ALGORITMOS**
-
- 22 **DESAFÍOS** de la **MARCA** ante un **NUEVO CONSUMIDOR**
-
- 24 **FINALMENTE** em **PRIMEIRO LUGAR**
-
- 27 **MARCAS GLOBALES** con **CORAZÓN LOCAL**
-
- 30 **TOUS** ante el **RETO** de **SEDUCIR** al **NUEVO CONSUMIDOR**
-
- 32 **PRIMERO** lo **PRIMERO**
-
- 35 Como **CRJAR MARCAS** com **RELEVÂNCIA** no **MERCADO** de **CUIDADO CASEIRO**
-
- 38 **CONVERSACIÓN CONSTANTE** para **CREAR PRODUCTOS** que **DELEITEN**
-
- 40 **SCRAP** the **BUZZWORDS,** **ANTICIPATE** and **ENGAGE**
- 44 **UNO + 1** Entrevista a Antonio López
-
- 50 El **FACTOR CONEXIÓN** en la **FÓRMULA** de **ÉXITO** de las **MARCAS PROPIAS**
-
- 52 **DESAFÍOS** para **OFRECER EXPERIENCIAS** de **VALOR** – La **VISIÓN** de Los **CABOS, MÉXICO**
-
- 54 La **MARCA-EXPERIENCIA** para el **NUEVO CONSUMIDOR** del **SECTOR TURISMO**
-
- 57 Las **MARCAS** y la **GENERACIÓN** de **CONTENIDO:** del **CÓMO HACER** la **PUBLICIDAD** que se **ELIGE VER**
-
- 59 Del **PRIME TIME** al **MY TIME**
-
- 62 El **VALOR** de **HACERSE CARGO** de las **GRANDES CAUSAS** de la **COMUNIDAD**
-
- 66 **VESTIR** a **MUDANÇA: COMUNICAÇÃO** e **SUSTENTABILIDADE MEDIANDO** uma **NOVA RELAÇÃO** com o **CONSUMIDOR**
-
- 68 **MARCA** con **IMPACTO**
-
- 71 **INTELIGENCIA HUMANA, IMAGEN** de **MARCA** en la **ERA** de la **INTELIGENCIA ARTIFICIAL**
-
- 73 **MIRA QUIÉN HABLA.** **MARCAS** y **CONSUMIDORES** en la **ERA** de la **INTELIGENCIA ARTIFICIAL**
-
- 77 **Premios** conseguidos por UNO
-
- 78 **LLYC**

QUIÉNES son los COLABORADORES



José Antonio Zarzalejos

Está vinculado a LLYC como **asesor externo** permanente y ha sido director general de la Firma en España. Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y periodista. Fue director de *El Correo de Bilbao*, secretario general de Vocento y director de *ABC* en España. Distinguido con varios galardones profesionales, tales como el Premio Mariano de Cavia, el de la Federación de las Asociaciones de la Prensa de España, el Javier Godó de Periodismo y el Luca de Tena. [España]



Patricio Jaramillo

Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad de San Francisco de Quito (Ecuador) y cuenta con estudios en la Northwestern University, Kellogg School of Management (EE. UU.). Se desempeña como **Vicepresidente de la división de Consumo Masivo Perú de Alicorp** desde mayo de 2014. Anteriormente, ocupó el cargo Gerente General de la División de Galletas de Mondélez International, São Paulo (Brasil); Gerente General de Kraft Foods Perú & Bolivia; así como diversos puestos en Kraft Foods. [Perú]



António Fuzeta da Ponte

É **Diretor de Marca e Comunicação da Worten**, desde dezembro de 2017, gerindo uma equipa multidisciplinar que agrega as áreas de Gestão de Marca, Relações Públicas, Redes Sociais, Ativação de Marca e Patrocínios, Folhetos, Comunicação em Ponto de Venda e Marcas Próprias. Atualmente, a sua função é ibérica. Começa o seu percurso em Comunicação na área de Assessoria de Imprensa em 1996, na Edelman PR, em Washington D.C. Depois, regressa a Portugal, onde integra a agência Imago (atualmente, LLYC). É em 2000 que entra na então Telecel, para ser um dos fundadores da marca YORN, onde foi responsável pela Marca e Comunicação. Ainda nas telecomunicações, foi depois responsável pelos Eventos e Patrocínios da Vodafone. Em 2005, inicia o seu percurso na Activism como Director de Serviço a Clientes, agência onde se mantém até 2015, ano em que decide abrir a sua própria agência, a KISS – Brand Lovers. [Portugal]



Daniel Vaughan

Director de Big Data en Telefónica México, es el encargado de direccionar todas las iniciativas de Big Data y ciencia de datos, dirigiendo al Centro de Excelencia Analítica Avanzada y desarrollando la estrategia de datos de la compañía. Antes lideró los esfuerzos en analítica avanzada en Banorte como Senior Data Scientist y fue investigador del Banco de México, siempre buscando mejorar la toma de decisiones mediante el uso de datos y modelos de analítica avanzada. PhD en Economía por la New York University (NYU), ha sido profesor en NYU (EE. UU. y Abu Dabi), Universidad de los Andes (Colombia), CIDE y TEC de Monterrey (México). En sus ratos libres disfruta de sus perros, la percusión cubana y las series de Netflix. [México]



Beatriz Navarro

Directora de Marketing y Comunicación de Fnac. Ha llevado una trayectoria profesional enfocada a gestionar marcas donde el cliente siempre ha sido el eje central de la estrategia. Prueba de ello es su experiencia en marcas tan importantes como Starbucks Coffee Company, Unicef, Springfield o Repsol. Ha recibido numerosos reconocimientos: una de las 15 personas más influyentes en marketing digital de habla hispana 2019, Mejor Profesional de Marketing 2016 en los Premios Nacionales de Marketing y una de las 10 mejores directivas dentro del ranking de Top 100 mujeres líderes de España, por tres años: 2013, 2014 y 2018, entre otros. [España]



Leandro Teixeira

Hoje com 36 anos e **Diretor de Marketing e Produto na Volvo Car Brasil** desde 2015, Leandro Teixeira teve sua carreira construída em multinacionais de bens de consumo com passagens por AmBev, Pepsico e Unilever nas áreas de Vendas e Marketing. [\[Brasil\]](#)



Lorena Gutierrez

Gerente de Marketing en Industrias San Miguel del Caribe. Especialista en Administración y Marketing con más de 18 años de experiencia en empresas multinacionales de venta directa y consumo masivo (ISM, AVON, Bayer, SC Johnson). Ha trabajado en diferentes mercados, tales como: Perú, Colombia, Ecuador y República Dominicana. Es miembro del Comité Directivo de los EFFIE Awards República Dominicana, galardones que reconocen la efectividad de las campañas publicitarias. Ha sido docente de pregrado y diplomado en la UPC, IPAE, ADEX y CHIO LECCA. [\[República Dominicana\]](#)



Anaïs Durand

El lujo ha sido el eje sobre el que se ha movido durante la mayor parte de su trayectoria profesional. Previo a su paso por TOUS, lideró el departamento de marketing de Swarovski, donde trabajó cuatro años de forma interrumpida, y del gigante del lujo Richemont, dirigiendo las ventas y el marketing de las enseñanzas Lancel Paris y Alfred Dunhill. En 2013, ocupó el cargo de directora de Marketing en Pronovias, donde permaneció durante un año y medio. Tras su paso por la compañía de moda nupcial, la ejecutiva francesa regresó a Swarovski como directora de Marketing en Italia hasta su llegada a **TOUS** en 2016 como **Directora de Marketing y Comunicación.** [\[Francia\]](#)



Martha Arbeláez

Comunicadora social especializada en comunicación organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana. Tiene una exitosa carrera profesional de más de 25 años que inició en la docencia, luego mercadeo, trade marketing, comunicaciones e investigación de mercados, en empresas como: Bestfood, Unilever y Casa Editorial el Tiempo, entre otras. Ingresó a Nestlé en el 2007 como Gerente de Market Intelligence. En el 2010, fue trasladada a Suiza, donde desempeñó el rol de Consumer Insight Manager Global para el negocio de Culinarios durante 6 años. En enero de 2016 regresó al país como **Directora de Marketing y Comunicaciones de Nestlé de Colombia.** [\[Colombia\]](#)



Teresa Abecasis Burnay

Licenciada em Economia pela Universidade Nova de Lisboa e após especializar-se em Macro-Economics e Marketing na Leicester University em Inglaterra, Teresa Burnay iniciou a sua carreira na Mars Portugal em 1998, tendo passado por diferentes cargos nas áreas de Vendas e Marketing. Seguiu-se a Gillette Portugal, onde geriu o Marketing e Trade Marketing do negócio de Oral Care. Em 2001 juntou-se à Lever Elida para liderar o departamento de Category Management. Em 2008, assumiu a responsabilidade pelo Marketing de Personal Care da Unilever Jerónimo Martins e, mais tarde, de Ice Cream. 2013 foi o ano de regresso às Vendas, com a mudança para Inglaterra, onde foi Global Customer Development de diferentes negócios, fazendo parte simultaneamente dos Leadership Boards das Categorias e da função de Vendas. Em 2018 regressa a Portugal para integrar a Comissão Executiva da **Unilever FIMA** como **Directora de Marketing de Home & Personal Care e Directora de Media e Comunicação** da companhia. [\[Portugal\]](#)



Matías Ignacio Prado

Matías Ignacio Prado tiene 33 años, está casado y es padre de dos niños. Es ingeniero industrial y trabaja en Procter & Gamble desde hace 10 años. Actualmente, ocupa el rol de **Gerente de Marketing de las categorías de Belleza de Procter & Gamble en Argentina.** [\[Argentina\]](#)



Mike Fernandez

For more than 20 years he served as a chief communications officer for a number of large U.S.-based companies, including Cargill, the world's largest privately company, where he led public relations, marketing, government relations, financial communication, sustainability and served as co-chair of the company's risk committee. Mike is **LLYC's U.S. CEO** and professor in strategic communication at Boston University. [\[United States\]](#)



Soledad Ponce

Cuenta con más de 20 años de experiencia en estrategias de Marca, Publicidad, *e-commerce* y Comunicaciones. Durante 16 años trabajó en Telefónica Ecuador ocupando, entre otras, las posiciones de Gerente de Marketing Captación, Gerente Regional de Ventas Indirectas y Gerente Regional de Empresas. Posteriormente pasó al sector *retail* como **Gerente Senior de Marketing de Almacenes De Prati**, principal tienda departamental del Ecuador y marca líder del sector. Es Técnico Superior en Marketing del Tecnológico Espíritu Santo e Ingeniera en Administración de Ventas de la Universidad Católica de Guayaquil, con un posgrado en Administración con Especialidad en Marketing de la ESPOL (Guayaquil, Ecuador). [Ecuador]



Rodrigo Esponda

Profesional especializado en la promoción de destinos turísticos con más de 18 años de experiencia en la industria. Desde 2016, es **Director General del Fideicomiso de Turismo de Los Cabos**. Anteriormente, colaboró en el Consejo de Promoción Turística de México como Director Regional para Norteamérica, coordinando los esfuerzos de promoción de México en Estados Unidos y Canadá, y la vinculación con los principales tour operadores y agencias de viaje por medio de 18 oficinas de representación. También fungió como Director Institucional en el Fondo Nacional de Fomento al Turismo, y ha sido profesor de Planeación Turística en la Universidad de Nueva York. Es licenciado en Arquitectura por la Universidad Nacional Autónoma de México, cuenta con una maestría en Administración por la Universidad de Columbia en Nueva York, y un Certificado en Meetings Professional por el Convention Industry Council. [México]



David Ecija

Director General del Hilton São Paulo Morumbi. En sus casi 19 años en Hilton, ha vivido en tres continentes, cinco países y tres marcas (Doubletree, Hilton y Waldorf Astoria). Eso le ha dado la oportunidad de aprender de los mejores mientras ha disfrutado de vivencias y experiencias increíbles en diferentes culturas con gente espectacular. Nació, creció y estudió en Madrid, y posteriormente terminó su formación hotelera en Inglaterra. Es un apasionado del mundo hotelero y de la hospitalidad, de los grandes momentos que esta industria te da y de su aprendizaje en los desafíos en el día a día. [España]



Cristina Barbosa

Head of Brand & Marcomms de Vodafone España y Presidenta de BCMA Spain. Licenciada en Derecho Jurídico Empresarial por la Universidad CEU San Pablo. Cuenta con una trayectoria profesional de más de 20 años. Cristina se incorporó a la operadora en octubre de 2013 como Head of Marketing de Particulares. Anteriormente, había sido Directora de Servicios y Estrategia de Marketing de Citibank España. Entre los años 2001 y 2006 trabajó en Aldeasa en Comunicación y fue responsable de Fidelización y Atención al Cliente. Su comienzo profesional se produjo en el departamento de Marketing de Gillette Co., donde llevó marcas como Oral B, Paper Mate y Waterman. [España]



Jonathan Blum

Presidente de Cisneros Media, división de Cisneros que incorpora las empresas de televisión abierta, TV-Paga, producción, distribución de contenidos y certámenes de belleza. Supervisa todos los intereses de medios y entretenimiento de Cisneros, desde Venevisión, canal de televisión abierta líder de Venezuela y cadenas de cable en Hispanoamérica y los Estados Unidos, hasta empresas de producción independiente y distribución global de contenidos con sede en los Estados Unidos. Antes de ocupar su posición actual, Jonathan se desempeñó como Vicepresidente y Gerente General de Venevisión, dirigiendo todas sus operaciones. [Venezuela]



Walter Droguett

Subgerente de Asuntos Corporativos de Esva y Aguas del Valle. Presidente del Consejo Regional Pacto Global, Región de Valparaíso. Licenciado en Comunicación Social. Periodista por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Postítulo de especialización en Comunicación Corporativa por la Pontificia Universidad Católica de Chile (2012). Diplomado en Liderazgo (2016) y Diplomado en Experiencia de Clientes (2018) por la Universidad Adolfo Ibáñez. [Chile]



Rozália Del Gáudio

Gerente Sênior de Comunicação e Sustentabilidade C&A Brasil. Doutora em Ciências Sociais pela Universidade de Paris 1 – Panthéon Sorbonne, onde também obteve o Master em Sociologia e Antropologia; Mestra em Administração de Empresas e Bacharel em Comunicação Social, pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Com mais de 25 anos de carreira, atuou em empresas como Aperam, Vale, Grupo Votorantim e C&A. Professora no MBA Aberje/ESEG de Gestão da Comunicação Empresarial, pesquisa e escreve sobre Comunicação, Gestão e Sustentabilidade. Coautora do livro *Sem Megafone, com Smartphone: práticas, desafios e dilemas da comunicação com empregados* lançado em Português pela ABERJE Editorial em 2017 e em Inglês em 2018. [\[Brasil\]](#)



Mariana Vieira

Pós-graduada em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas, onde também cursou uma extensão em sustentabilidade e responsabilidade social corporativa; graduada em Letras pelas Faculdades Oswaldo Cruz e possui diversos cursos complementares na área de sustentabilidade. Atua na área de sustentabilidade há mais de 10 anos, com experiência nos segmentos editorial e varejo. Atualmente, como **Coordenadora de Sustentabilidade da C&A Brasil**, é responsável pela implementação da estratégia global de sustentabilidade da companhia no Brasil. [\[Brasil\]](#)



Bibiana Rosique

Apasionada del *marketing*, con más de 20 años de experiencia profesional en el sector privado. Bibiana es **Directora de Mercadotecnia en Starbucks México** desde octubre de 2017. Anteriormente, colaboró en compañías como Burger King, Warner Lambert, Pfizer, Cadbury – Adams y Kraft, entre otras. Como mercadóloga, se enfoca en la creación de sólidos valores de marca y en el desarrollo de nuevos modelos de negocios con exposición regional. Cuenta con amplia experiencia en renovar tendencias decrecientes y en fortalecer la credibilidad, relevancia y beneficios de la marca. Es licenciada en Mercadotecnia por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. [\[México\]](#)



Luisa Izquierdo

Directora de Recursos Humanos de Microsoft Ibérica. Desde este puesto se encarga de liderar la estrategia y la ejecución de las innovadoras políticas de Recursos Humanos de la compañía, que han llevado a Microsoft a estar entre las Mejores Empresas para Trabajar en España. Luisa se unió al equipo de Microsoft en octubre de 2015, avalada por una exitosa y amplia experiencia adquirida durante sus más de 15 años de trayectoria profesional en los que ha asumido diversos cargos de responsabilidad, no solo en España, sino también en Europa y a nivel global en compañías como Honeywell, Amena o Soluziona. Luisa es Licenciada en Derecho (ICADE E-1) y en Psicología (UNED). [\[España\]](#)



Goyo Panadero

Socio y Director General de Talento e Innovación de LLYC. Cuenta con una dilatada experiencia profesional en el mundo de la comunicación de grandes multinacionales. En los últimos años, ha liderado la Dirección Global de Comunicación y Reputación Corporativa de Deloitte, Ferrovial y BBVA, empresas pertenecientes al Global Fortune 500. En 2013, y tras más de dos décadas en el mundo de las grandes corporaciones, centró su carrera profesional en la investigación del liderazgo en altos directivos y en la narrativa transmedia. Fue uno de los socios fundadores de Impossible Tellers. En octubre de 2015, se incorporó como Socio y Director General para España y Portugal en LLYC. [\[España\]](#)



David González Natal

Director Senior Global del Área Consumer Engagement en LLYC. Licenciado en Periodismo por la Facultad Complutense de Madrid y Global CCO por ESADE. Ha trabajado en medios como *El Mundo* o Cadena Ser, además de ser parte del departamento de prensa del Círculo de Bellas Artes de Madrid. Antes de incorporarse a LLYC, dirigió durante siete años campañas de comunicación nacionales como coordinador jefe en la agencia Actúa Comunicación. Como líder global del área Consumer Engagement ha dirigido proyectos emblemáticos para Campofrío, Coca-Cola, Telefónica, Gonvarri, Bezoya o Sacy y ha obtenido más de 50 galardones, entre ellos un León de Cannes y dos Soles. [\[España\]](#)



CONSUMIDORES y MARCAS: una NUEVA ERA



José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLYC / EE. UU. - España

Según un estudio de PwC, más de uno entre cada tres consumidores situó la confianza en la marca entre sus principales razones para influir en una decisión de compra, más allá del precio. Al mismo tiempo, en los últimos años hemos asistido a una tendencia a la baja de la confianza de la población general en los negocios y las empresas, a pesar de repuntes puntuales, a través de índices como el "Trust Barometer". Las marcas son un puente que permite a las compañías relacionarse de una manera más fluida y enriquecedora, pero en esa relación juega un papel cada vez más importante la masiva quiebra de la confianza de los consumidores.

La era digital ha ofrecido a las marcas nuevas oportunidades de interacción con el consumidor, en las que la transparencia de los datos y el cambio de modelo de privacidad han generado enfoques diferentes y experiencias más personalizadas. Pero con la oportunidad también han llegado los abusos y, en ocasiones, el mal uso de esos datos y el bombardeo de información y contenidos ha erosionado la confianza de los consumidores en unas marcas que además no han sido siempre capaces de reaccionar a tiempo a los requerimientos de transparencia, integridad y credibilidad de unos compradores cada vez más informados, exigentes y en un plano relacional cada vez más equitativo.

“Las marcas que sean capaces de focalizar sus esfuerzos en aportar inspiración, añadan valor y mejoren la experiencia serán las más preparadas para liderar las preferencias del consumidor”

Este es el entorno complejo, incierto y fascinante que exploramos en el número 32 de la Revista *UNO*. Frente a una relación entre consumidores y marcas regida por el dato, en la que fenómenos como la inteligencia artificial o la realidad virtual van a jugar un papel determinante, grandes especialistas del marketing y la comunicación analizan cuáles serán los retos, pero también las oportunidades, de esta nueva era. En ella, las marcas jugarán más que nunca un rol clave para acercar a los consumidores a las compañías. Aquellas que sean capaces de focalizar sus esfuerzos en aportar inspiración, generen pertenencia añadiendo valor y utilicen los datos para la mejora de la experiencia, serán las más preparadas para liderar las preferencias del consumidor. Confío en que la visión de los expertos que han colaborado en este número te parezca tan interesante como a mí. De nuevo, un placer compartir contigo nuestras reflexiones sobre los desafíos que importan.



Las **MARCAS** como **HECHOS CULTURALES**



José Antonio Zarzalejos

Periodista, exdirector de *ABC* y *El Correo* / España

Las denominadas marcas blancas connotan una época: la de la gran crisis económica de este siglo. Su gran atributo no era –sigue sin serlo– emocional sino puramente racional y pragmático: son aquellas que identifican productos más baratos, con una calidad media respecto a otros ofertados en el mercado y con la garantía más que suficiente de grandes superficies comerciales que han sabido detectar bolsas de clientes potenciales que han antepuesto los criterios materiales a los aspiracionales. Las marcas blancas no apelan al subconsciente sino al raciocinio por escasamente ilusionante que resulte. Y han tenido –lo mantienen– un gran éxito porque el producto (raramente los servicios se refugian en la refulgente blancura de las marcas así identificadas) cubre sus necesidades con honradez comercial, aunque renuncie por motivaciones económicas al marketing emocional. No son marcas *lovemarks*, es decir, no enamoran, no excitan la emotividad, ni crean dependencias afectivas. Pero consiguen una fuerte connotación de utilidad y, aunque pueda parecer extraño, una gran cercanía porque se aproximan con humildad a la necesidad del cliente.

Las marcas blancas han dejado de ser sólo una denominación mercantil para convertirse en una definición claramente cultural porque su evocación enlaza con la definición de una época social, económica y política: la de la gran crisis económica del siglo XXI. De modo que cuando se escriba sobre esos años de recesión, desempleo, desigualdad

“ Cuando se escriba sobre esos años de recesión, desempleo, desigualdad y escasez habrá que referirse a las marcas blancas como una respuesta a la depresión que hemos padecido ”

y escasez habrá que referirse a las marcas blancas como una respuesta a la depresión que hemos padecido. Este tipo de marcas – que no son estrictamente innominadas sino genéricas– han pautado una tendencia, un modo de consumir y, por consiguiente, un modo de vivir, configurando así una época cultural, si por tal entendemos que la manera en la que los ciudadanos viven y se comportan es una expresión de lo conductual, del modo de proceder en un determinado tiempo histórico y, por lo tanto, una manifestación cultural.

Existe un consenso amplísimo en que las marcas de servicios y productos –concepto distinto a la denominación comercial y a la social– deben responder a determinados principios. Han de reflejar con fidelidad la naturaleza de su oferta; han de ser responsables con sus clientes; han de incorporar emociones para crear vinculaciones permanentes mediante la conversión del consumo de sus productos y servicios en auténticas experiencias y, todas en general, han de asumir el

“El desafío del branding como disciplina profesional altamente especializada (y sofisticada) requiere de la elaboración de un cuerpo de doctrina acerca de cómo las marcas crean cultura”

brand advocacy con una legión de apóstoles de la propia marca para aumentar su reputación y multiplicar las ventas. Pero ese consenso no es tan amplio –quizás diría que es aún elitista– sobre la necesidad de que las marcas comerciales formen parte del hecho cultural de su tiempo.

¿Cómo se consigue la culturización de las marcas? Es una buena pregunta que apenas dispone de respuestas técnicas y académicas definitivas. Por eso, el desafío del *branding* como disciplina profesional altamente especializada (y sofisticada) requiere de la elaboración de un cuerpo de doctrina acerca de cómo las marcas crean cultura. Se podría aducir, y sería cierto, que el *warholismo* pictórico podría no entenderse cabalmente sin la absorción de marcas míticas convertidas en iconos de creaciones artísticas que han calendarizado etapas como lo hizo el cuadro de Warhol con la representación de *Campbells tomato soup* (1962) o su pintura con las botellas de Coca-Cola, o los inmensos, por magníficos, retratos de Marilyn Monroe y de Elizabeth Taylor. El pop-art de Warhol de los años sesenta del siglo pasado es, precisamente, un referente de la simbiosis, al menos en parte, de un determinado *branding* (debe recordarse que hay marcas personales como las de las actrices mencionadas) con una de las expresiones culturales más definitiva como es la pictórica.

El reto de las marcas es, por una parte, acompañar las tendencias sociales (que son una expresión cultural), y, por otra, crearlas o situarse a su vanguardia. Formarían así parte del relato cultural de cada época y se produciría una interrelación profunda entre la identidad que incorpora la marca y la sociedad en la que opera su oferta de productos y servicios. Este fenómeno ya está ocurriendo con cierta notoriedad. No pocos teatros y auditorios en los países más desarrollados –es el caso de Estados Unidos, pero también de España– han incorporado una marca comercial para identificarse y así lo han hecho estadios deportivos. Este fenómeno es el denominado *namings rights* (traducible como “derechos de denominación”) que implica una técnica publicitaria, una forma de superar las convenciones usuales del *marketing*, pero que consigue entranar eventos culturales –sean deportivos o escénicos– con la marca comercial, estableciendo entre esta y los espectáculos una línea de coherencia.

Todavía es más pronunciada la conformación cultural que propician algunas marcas que se acompañan o lideran nuevos estilos de vida que son indudablemente expresiones culturales de nuestra época. Los hábitos del *slow wear* están sostenidos por productos de vestir que ponen en valor la ecología, el ahorro de energía en la producción de las prendas, su versatilidad respecto de las temporadas climatológicas y la razonabilidad de sus precios. Se trata de una revolución de actitudes ante el consumismo rampante de las dos últimas décadas. Ocurre algo similar con el llamado *slow food*, un movimiento internacional de origen italiano que, con el símbolo del caracol, pretende dotar de dignidad el hecho fisiológico de alimentarse y connotar con una cierta filosofía de vida el hecho cotidiano de comer. Estas tendencias disponen de una fuerza tractora social pero, al mismo tiempo, están vehiculadas

“Es más pronunciada la conformación cultural que propician algunas marcas que se acompañan o lideran nuevos estilos de vida que son indudablemente expresiones culturales de nuestra época”

por marcas que ofrecen respuesta cultural a esas nuevas pulsiones.

Por otra parte, la marca en su materialidad (diseño, color, imagen) forma parte de la cultura visual y las marcas sonoras (que aumentan) –adaptadas además a la digitalización

progresiva– coadyuvan decisivamente al patrimonio creativo de las sociedades modernas y forman parte inseparable de sus manifestaciones artísticas. De tal suerte que, hoy por hoy, el desafío de las marcas –además de los que se han venido señalando en los últimos años– no consiste sólo en estar en el hecho cultural sino en ser el propio hecho cultural. Podríamos preguntarnos las razones de esta exigencia. La respuesta no ofrece dudas: la tecnología es casi un sinónimo de conocimiento y la excelencia de los contenidos digitales excelentes siempre son los que aportan conocimiento y valor añadido. La combinación de estos dos conceptos nos remite al relato cultural como hegemónico de nuestro tiempo histórico. Las marcas deben participar, estar presentes, en la elaboración de ese guion de la contemporaneidad.



DESAFÍOS para las MARCAS en TIEMPOS de CAMBIOS



Patricio Jaramillo

Vicepresidente de Marketing de Alicorp / Perú

En un escenario en el que el consumidor se encuentra cada vez más ocupado en diferentes tareas al mismo tiempo, y cuidando los segundos de su día al máximo, las marcas ya no compiten solo por convencer sino además por conseguir una relación duradera de lealtad con sus públicos. El factor tiempo es valioso para las marcas pero ahora también lo es para los consumidores, sobre todo en épocas de la economía de la atención. Para lograr esta lealtad, resulta indispensable tener muy en claro que los consumidores de hoy participan, interactúan, sugieren y, sobre todo, exigen más.

Si pensamos en cuáles son las tres grandes claves para el *marketing* frente a los retos que en el día de hoy tienen que afrontar las marcas, respondería que el primero es la reafirmación de la regla más simple: todo lo que hacemos debe poner al consumidor en el centro; el segundo es entender que lo que funcionó hasta hoy no necesariamente seguirá funcionando en el futuro; y el tercero es la tecnología, gracias a la cual podemos hacer mucho más que antes, en menos tiempo y con menores inversiones.

Así las cosas, todo ha cambiado. Pero el cambio no es para nada malo, muy por el contrario, es bueno y resulta bastante positivo para quienes somos conscientes de la necesidad de adaptarnos a él tan pronto como lo exigen los tiempos actuales.

“Las marcas ya no compiten solo por convencer sino además por conseguir una relación duradera de lealtad con sus públicos”

Para cualquier marca, insistir en continuar operando con procesos antiguos significa quedar relegados por la competencia, pues, pese a que quizás podamos llegar a las mismas conclusiones y estemos en condiciones de detectar las mismas oportunidades, lo más probable es que si no modernizamos nuestra manera de relacionarnos con el consumidor, nuestros mensajes llegarán tarde y, en ese momento, ya no serán relevantes para nuestro público.

Ahora bien, como queda claro que los consumidores son el centro de cada cosa que hacemos, lo importante será escucharlos, estar realmente atentos a lo que dicen (tanto ellos como sus comunidades). Para lograr este objetivo, es fundamental relacionarnos con ellos de la manera más natural posible, como lo haríamos con las personas más cercanas de nuestro entorno. Esto implica desarrollar más investigaciones cualitativas que nos lleven a *insights* potentes que se transformen en diferenciación. Un profundo conocimiento del consumidor es la base del éxito de cualquier acción de *marketing* que se pretenda

implementar, más aún en el mercado de consumo masivo, donde las decisiones se toman más rápido y se suele optar, la mayoría de las veces, por lo que resulte aparentemente más barato.

Indispensable será también la creatividad para mantener y fortalecer de manera constante el vínculo con nuestros clientes. Al día de hoy, las ideas deben nacer con la liquidez suficiente para vivir en todos los canales, incluyendo los digitales. Estar atentos a las necesidades y responder acertadamente, innovando con verdadero ingenio, tanto en productos como en servicios, nos pondrá en la real capacidad de permanecer en las mentes, en el *top of mind*, de quienes nos compran. Es fundamental entender que lo que se desarrolla para un canal o para un medio no necesariamente funciona en el otro.

En la actualidad, una marca debe ser más creativa que nunca para adoptar una “personalidad” que permita hablarle a su consumidor, conversarle, estar cerca de él, acompañarlo y convencerlo, no por un día, sino en el tiempo. Ciertamente, para las marcas es importante encontrar oportunidades, *insights* y motivadores transversales que les permitan continuar diferenciándose en un entorno cada vez más competitivo. La innovación es fundamental y ha sido el motor del crecimiento del negocio de consumo masivo en Alicorp, por ejemplo. Nuevas alternativas que ofrecen valor agregado versus lo que el consumidor encuentra hoy en el mercado.

Fidelizar al consumidor para que compre nuestro producto una y otra vez implica un verdadero esfuerzo por saber con la mayor exactitud posible qué busca, pero también cómo lo busca y dónde lo busca, además de por qué y cuándo lo busca. Prestarle atención y comprenderlo resulta, a estas alturas,

“Una marca debe ser más creativa que nunca para adoptar una “personalidad” que permita hablarle a su consumidor, conversarle, estar cerca de él, acompañarlo y convencerlo en el tiempo”

más retador que nunca porque todo se ha agilizado con la tecnología y las redes. La forma en que se conectaba con el consumidor hace cinco años es abismalmente diferente a lo que se está haciendo hoy, pues los estímulos que lo rodean han cambiado, se han intensificado y sus prioridades también son distintas.

El gran desafío de estos tiempos será convertir el medio en un generador de transacciones. Debemos apalancarnos en la tecnología que tenemos disponible y la potencia de las diferentes plataformas para llegar a nuestros consumidores y lograr que tengan en cuenta nuestros productos. Si sabemos cuándo y cómo contactarlos, y logramos convertir este proceso en un ciclo virtuoso, habremos ganado su preferencia y lealtad.

TARGETED COMMUNICATION: a única FÓRMULA CORRETA



António Fuzeta da Ponte

Diretor de Marca e Comunicação da Worten / Portugal

O consumidor está a mudar. Constantemente e a um ritmo alucinante. Que o digam as marcas, que todos os dias estão no terreno a tentar conquistar e fidelizar clientes, sempre numa ótica de satisfazer as suas necessidades e superar expectativas, com a garantia – nem sempre certa *by the way...* – de mantê-los ligados a si.

Atualmente, essa missão tornou-se ainda mais complexa, pois, além de mais conhecedor e mais exigente, o consumidor está mais sofisticado – em grande parte devido à generalização da tecnologia nas suas vidas. Novos gadgets, apps e programas surgem indiscriminadamente e do dia para a noite, influenciando a forma como comunicamos, trabalhamos, estudamos, nos divertimos, compramos e até como nos relacionamos. Vivemos num mundo altamente conectado, onde a tecnologia e a inovação continuam a mudar comportamentos e, por conseguinte, formas de estar em sociedade.

Para que conste: na Worten, gostamos muito de tecnologia. Somos uma marca tecnológica e de futuro, que segue tendências de olhos abertos, reconhecendo que a mudança acontece todos os dias e que está aí para ficar.

Quando o futuro é hoje, temos de ser certos nas escolhas que fazemos e, sobretudo, nas propostas que oferecemos aos consumidores. Temos de ser criteriosos no como, quando e para quem comunicamos – e, para

“Vivemos num mundo altamente conectado, onde a tecnologia e a inovação continuam a mudar comportamentos e, por conseguinte, formas de estar em sociedade”

tal, temos de escutá-los, ouvir o que os consumidores têm para dizer e a partir daí cabenos a nós fazer a escolha certa, no timing certo. Porque, se é importante saber escutar, não é menos relevante saber quando falar.

Em comunicação (de marca e não só, na verdade), há que definir prioridades (devo comunicar A ou B?) e adequar o discurso (escolho falar A para X e B para Y). Só depois se pondera e define qual o melhor canal ou plataforma (uso a rede social Z para comunicar A para X). Não devemos ser ansiosos a comunicar, só porque a tecnologia disponível permite e até potencia essa fluidez e celeridade.

A partir do momento em que conhecemos muito bem o consumidor, essa ânsia de falar, responder, informar vai-se atenuando, pois encontrámos à partida a informação, o tom e o canal adequados, que nos permitirão chegar de forma efetiva ao cliente, sem constrangimentos ou desconfortos de parte a parte. É uma espécie de *homework*, que

“Quanto mais soubermos sobre um perfil de consumidor, quanto melhor entendermos o seu lifestyle, mais preparados estaremos para comunicar com ele”

continuamente bem feito, nos permite trazer para casa, ano após ano, a nota mais alta da turma. Com o bônus de essa avaliação ser feita pelo próprio cliente!

Na Worten, apostamos em comunicações direcionadas, filtrada com base em *customer data*, na sua maioria digitais. Por exemplo, em 2018, enviámos mais de 50 milhões de newsletters e mais de 15 milhões de SMS direcionados. Acreditamos que as mensagens de texto e o emailing são excelentes ferramentas para comunicarmos de forma imediata, informal e pouco dispendiosa com o nosso cliente, com a vantagem acrescida de espontaneamente colocar a nossa marca no *top of mind* desse indivíduo. Não nos podemos esquecer que, independentemente da área de negócio onde atuemos, se priorizarmos a forma como o consumidor percebe a nossa marca, conseguiremos acelerar significativamente o nosso crescimento e, consequentemente, a nossa liderança no mercado.

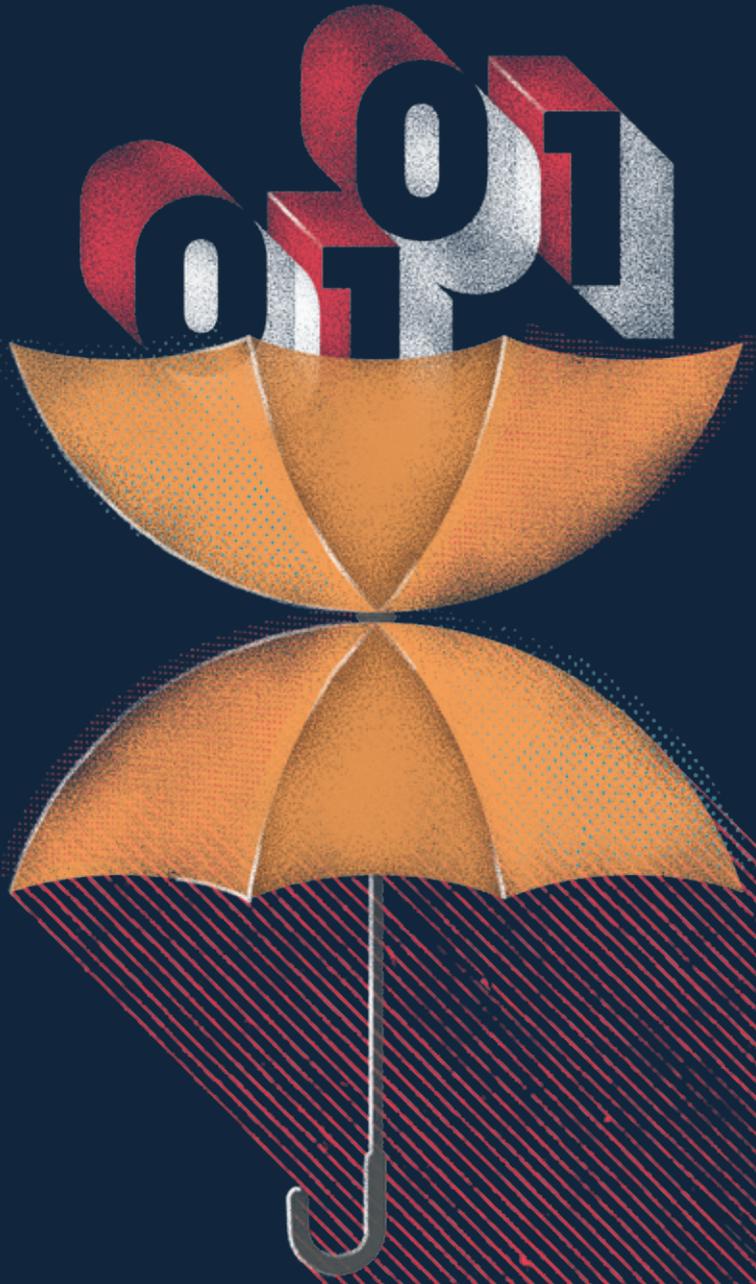
Embora estejamos, hoje, perante um consumidor mais sofisticado, como vimos anteriormente, munido de inúmeras ferramentas e gadgets tecnológicos que facilitam e impactam o seu dia-a-dia, não é o recurso a metodologias também elas sofisticadas que fazem a diferença na relação entre marcas e consumidores. O que conta verdadeiramente é termos do nosso lado *data* coerente e relevante, que nos permita estar perto de quem nos interessa. Quanto mais soubermos sobre

um perfil de consumidor, quanto melhor entendermos o seu *lifestyle*, mais preparados estaremos para comunicar com ele. Ao sabermos quem ele é, onde vive, quais as suas preferências, as suas necessidades e a sua capacidade de compra, estamos aptos para lançar a nossa mensagem, assegurando (quase sempre) uma receptividade positiva, muitas vezes traduzida na compra efetiva do produto ou serviço que divulgamos. Ou, no limite, conseguimos apenas – mas tão importante – um reforço da ligação emocional desse consumidor à marca.

São os chamados *brand lovers*, que personificam, na prática, um canal de comunicação espontânea em prol da marca. Quem gosta, fala bem, recomenda e isso de uma forma organicamente credível, pois esse *word-of-mouth* é baseado na experiência comum e na percepção que essa pessoa – igual a nós – tem de determinado produto, serviço ou marca.

Mais ou menos exigente, mais ou menos conhecedor, mais ou menos sofisticado, ao consumidor atual interessa receber informação que lhe seja relevante. Para ele ou, máximo dos máximos, para a sua família mais próxima, porque a partir daí o distanciamento já será enorme. E a comunicação terá falhado o seu propósito e a marca o seu objetivo.

Apostemos, pois, numa *targeted communication*. A fórmula não é top secret, pode é dar trabalho, mas não tenha dúvidas de que, a muito curto prazo, irá compensar: identifique a sua audiência e impacte-a com a mensagem adequada, por email, SMS ou através de uma rede social. No final, essa adequação irá traduzir-se num aumento das vendas, na redução da carga de esforço das equipas e, mais importante, no reforço do posicionamento da sua marca. E tudo isto porque a comunicação foi certa. Nice shot!



DATA-DRIVEN BRANDING: más que DATOS y ALGORITMOS



Daniel Vaughan

Director de Big Data en Telefónica México / México

De acuerdo con un *ranking*¹ de 2018, 13 de las 100 empresas con mayor valor de marca son compañías tecnológicas caracterizadas por hacer de los datos y la inteligencia artificial piezas fundamentales en su conexión con el cliente. Otras más, aunque categorizadas en sectores como *retail* y *media*, convirtieron desde su nacimiento estos mismos elementos en activos estratégicos para su crecimiento. En general, ninguno de los sectores ahí representados se escapa a la revolución del *Big Data* 2.0.

Después de casi tres lustros desde su nacimiento, muchas promesas por cumplir y expectativas por realizar, finalmente el *Big Data* está transformando la forma en que interactuamos con nuestros clientes y, por esta vía, la forma como hacemos negocios, generamos reputación y creamos, mantenemos y alimentamos nuestras marcas. En su origen, la revolución de los datos prometía a las empresas tener acceso a un mayor volumen de información de diferentes tipos o variedades de datos y con mucha más velocidad. Las famosas tres Vs.

Con el tiempo, las empresas entendieron que el foco no puede estar en la descripción física de los datos, sino en su capacidad de generar valor. Y en el mundo de los negocios, el círculo

“El cliente es el principal generador de valor para las empresas, y estas a su vez deben generar valor al cliente para garantizar su lealtad”

lo virtuoso de valor es el amo y señor de la supervivencia y dominancia de las empresas: el cliente es el principal generador de valor para las empresas y estas, a su vez, deben generar valor al cliente para garantizar su lealtad. Cuando este círculo virtuoso se convierte en la misión y visión de la empresa, la reputación y el posicionamiento de la marca estarán garantizados en el tiempo. Es aquí donde los datos toman un papel protagónico y se convierten en habilitador estratégico de esta relación simbiótica entre cliente y empresas.

En un primer nivel, los datos generan valor por su capacidad de darnos rápidamente una fotografía de alta resolución de la relación con el cliente que permita simultáneamente hacer un monitoreo más granular y exacto del estado de salud de las empresas y los mercados. Gracias a este análisis descriptivo, podemos, entre otras cosas, entender qué están haciendo los clientes en cada uno de los momentos de verdad.

Pero los datos nos permiten imaginarnos formas más ambiciosas de generar valor. Por ejemplo, uno de los sueños de los

¹ <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>

profesionales del *marketing* es ofrecer al cliente adecuado, en el momento adecuado, el producto adecuado, al precio adecuado. Alternativamente, ¿qué empresa no quisiera anticiparse a las molestias que ocasiona un producto con diseño deficiente, a un proceso de reclamación dispendioso o, simplemente, a una experiencia por debajo de las expectativas de sus clientes? Este mundo de customización casi perfecta y de interacción proactiva con nuestros clientes es hoy posible gracias a la capacidad predictiva y prescriptiva que está en el corazón de la revolución *Big Data 2.0*.

“Si utilizamos la información que generan las interacciones con los clientes, podemos construir modelos predictivos de su satisfacción en tiempo real”

Esta nueva tecnología de predicción -conocida como inteligencia artificial, aprendizaje de máquinas o analítica avanzada- busca aprovechar toda la información que tenemos de los clientes y de la operación de nuestras empresas para, mediante algoritmos sofisticados, responder preguntas de negocio puntuales con alto potencial de generar valor simbiótico.

Veamos rápidamente algunas de sus características para entender cómo impacta a la creación, construcción y mantenimiento de las marcas específicamente. Basta anticipar qué tres ingredientes son necesarios, empezando por un cambio de las personas y la cultura de las empresas y una adopción

de tecnologías modernas, sumadas a las ya mencionadas tres Vs de los datos.

En primer lugar, en sus entrañas opera el método científico adaptado a los negocios: así, de manera iterativa, mediante el uso sistemático de la prueba y el error, busca aprender de los datos y de las interacciones con los clientes para lograr el mejor ajuste en lo que ofrecemos y lo que necesitan los clientes. Esta forma de operar, dirigida y orientada por datos y evidencia, exige un cambio cultural importante que está obligando a las empresas a romper silos organizacionales donde el trabajo sea ágil y transversal. Este proceso, aunque doloroso, es un generador de valor importante en el mediano plazo y un diferenciador de marca en el largo plazo.

La tecnología también juega un papel fundamental: los lagos de datos en la nube, o en *data centers* de las empresas, prometen la eliminación de silos de información que permita procesar en segundos información con una visión 360 de los clientes y sus interacciones con las empresas. Acompañada de programas de gobierno de datos que garanticen su veracidad y calidad, y de procesos de desarrollo y automatización para obtener la escala necesaria para ser realmente transformadores.

Finalmente, los algoritmos de aprendizaje de máquinas juegan un papel central. Como ejemplo, tomemos los algoritmos de reconocimiento facial o procesamiento de lenguaje natural. Hoy podemos reconocer emociones a partir de imágenes faciales o de la intensidad y tonalidad en una conversación. Si adicionalmente utilizamos la información que generan las interacciones con los clientes, podemos construir modelos predictivos de su satisfacción en tiempo

real. El sueño de una empresa centrada en clientes hecha realidad, y pilar fundamental de la creación de marca.

¿Cómo crear, entonces, una marca poderosa sustentada en datos y evidencia? Hay que empezar con la cultura. En la nueva economía, la economía del *Big Data* 2.0, el círculo virtuoso de valor debe no sólo ser consistente con la cultura, misión y visión de la empresa, sino sustentarse en una cultura dirigida por datos.

Las máquinas no sustituirán la capacidad creativa de generar conexiones emocionales: en esto el ser humano no tiene rival. Pero es inconcebible pensar que, en la economía de los datos, la sustentabilidad de una marca se puede potenciar sin los métodos de la revolución *Big Data* 2.0.

“El círculo virtuoso de valor debe no sólo ser consistente con la cultura, misión y visión de la empresa, sino sustentarse en una cultura dirigida por datos”



DESAFÍOS de la MARCA ante un NUEVO CONSUMIDOR



Beatriz Navarro

Directora de Marketing y Comunicación de Fnac / España

El principal reto al que nos enfrentamos las marcas es conocer quiénes son nuestros clientes, cómo se comportan y qué necesidades tienen. En Fnac llevamos más de 25 años operando en España y tenemos claro que disponer de este conocimiento es un aspecto fundamental en nuestro negocio y, de hecho, es uno de nuestros valores diferenciales.

En Fnac fuimos pioneros y uno de los primeros *retailers* en España en tener venta online pero, en la actualidad, los clientes ya no son ni *On* ni *Off*, y desde hace unos años hemos unificado nuestras bases de datos para crear una única bajo el concepto de “cliente único” que nos permite trabajar poniendo al cliente en el centro y conociendo en detalle sus patrones de compra (tanto *On* como *Off*) para poder enviarle contenido ad hoc y personalizado en función de sus necesidades. Sin ir más lejos, el 25 % de nuestros clientes ya son *omnicanal* y nos aportan el 50 % de las ventas *online*. De hecho, la tasa de conversión del comprador *omnicanal* es un 20 % más alta que la de un comprador tradicional.

Como marca, es fundamental potenciar la experiencia de compra –tanto en tienda como online– y ofrecer un servicio experto y un producto diferencial. Nuestros vendedores especializados son grandes conocedores de los productos y prescriptores independientes, es decir: sólo recomiendan aquello que el cliente busca y le conviene más. Esta experiencia también la hemos sabido trasladar a nuestro canal *online* a través de CulturaFnac, nuestro programa de *videobloggers* expertos, o retransmitiendo eventos en *streaming*.

“Trabajamos en reforzar nuestra personalidad única. Todo aquello que nos define como marca: innovación, experiencia de compra y prescripción experta”

Por otro lado, con la digitalización y los cambios en los hábitos de consumo, nosotros nos apoyamos, desde el principio, en las redes sociales para escuchar las necesidades de nuestros clientes y establecer un contacto directo que nos permita mejorar su experiencia. Además de tener una herramienta de comunicación de nuestras actividades culturales, eventos o concursos, en nuestras redes sociales también pueden encontrar un canal de Twitter de atención al cliente desde el que atendemos todas las dudas, sugerencias o reclamaciones que puedan surgir. De esta forma, conseguimos conocer sus preocupaciones y necesidades de una manera más cercana, mejorando la comunicación empresa-consumidor.

Mensualmente, nos servimos de informes denominados “Escucha de cliente”. A través de ellos, filtramos y analizamos todos los *insights* recibidos en nuestros diferentes canales. Estos informes se envían al Comité de Dirección y realizamos un seguimiento con cada departamento con el fin de adecuar nuestros surtidos, precios, campañas, etc. Todas estas medidas nos ayudan a interactuar con ellos, atender sus dudas y peticiones y, en definitiva, a conocerlos mejor.

Bajo mi punto de vista, en un escenario tan competitivo y saturado de oferta, las marcas deben poner el foco en cuatro puntos clave que les ayuden a diferenciarse:

- Experiencia de compra. Es uno de los puntos más importantes y en el que en Fnac somos auténticos especialistas, tanto en nuestras 36 tiendas físicas repartidas por toda España como en nuestra web Fnac.es. Sólo poner un ejemplo: en Fnac realizamos una media de 5000 eventos al año. Esto nos ha convertido en uno de los grandes agitadores culturales del país.
- Prescripción cualificada. Si bien es cierto que el nuevo consumidor tiene acceso a muchísima información y conoce bien lo que quiere comprar, a veces esa sobrecarga de información es excesiva, y agradece el consejo independiente de un especialista. Esta prescripción también la tenemos integrada en el mundo digital. Por ejemplo, a través de YouTube, con nuestro programa de *videobloggers* donde nuestros expertos comparten su conocimiento y prescripción cualificada con todos los usuarios.
- Flexibilidad: En Fnac ofrecemos múltiples flujos omnicanal para que el cliente elija cómo desea recibir su compra. *Click & Collect*, donde compras en nuestra web y recoges tu pedido en la tienda o lo recibes en tu domicilio; *ClickinStore*, donde compras en tienda un producto que físicamente está en otro lugar y lo puedes recoger en la propia tienda o recibirlo en tu domicilio; *Reserve & Collect*, para reservar online todas tus compras y pasar a recogerlas en tu centro Fnac en una hora; o *Same-day Delivery*, para los que quieren recibir sus compras en casa en el mismo día. Pero, sobre todo, lo que ofrecemos a nuestros clientes es flexibilidad, que puedan recibir o recoger sus pedidos cuando quieran y donde quieran, planificando libremente su compra.

- Confianza en la marca. Las empresas debemos buscar el equilibrio entre personalización y privacidad. En Fnac, mediante el CRM y el *Big Data*, podemos conocer más en profundidad a nuestros clientes y ofrecerles solo el contenido que se ajusta a sus necesidades, evitando así saturarles a base de correos electrónicos o mensajes de móvil con información que no es útil. Más que la cantidad de datos, una correcta utilización de estos puede marcar la diferencia entre las compañías.

Finalmente, es importante que, como marca, hagamos a nuestros clientes “sentirse especiales”. Por ejemplo, Fnac tiene un programa de fidelización que es uno de los principales motores de la actividad de la empresa y ofrece a sus integrantes una prioridad esencial. El Club Fnac fue pionero en España desde la llegada de la compañía en 1993 y cuenta en la actualidad con más de 650 000 socios. Su objetivo es ofrecerles el mejor precio y experiencia de compra. Entre sus ventajas, destacan descuentos permanentes en todas sus compras, dos años de envíos 24h gratis, invitaciones a estrenos, asiento reservado en los Fóruns, descuentos especiales, precio reducido en las plataformas de cine y música bajo demanda Rakuten y Deezer, respectivamente, y contenidos exclusivos de Kobo by Fnac o descuentos en nuestro servicio de Clínica Micro.

Por supuesto, nos interesa ganar nuevos clientes, pero ponemos mucho esfuerzo en adaptarnos a las necesidades y gustos de nuestros clientes actuales. Los que nos son fieles desde hace 25 años. Por todo ello, trabajamos en reforzar nuestra personalidad única. Todo aquello que nos define como marca: innovación, experiencia de compra y prescripción experta.

FINALMENTE em PRIMEIRO LUGAR



Leandro Teixeira

Diretor de Marketing e Produto na Volvo Car Brasil / Brasil

Eles são alertas, (muito) bem informados, menos fieis, não gostam do “mais ou menos” e acreditam mais no que os outros dizem mas menos no que as marcas falam. Esses são os consumidores da nova geração e que estão fazendo com que as marcas se reinventem na forma de pensar, agir e, principalmente, se relacionar.

O acesso ilimitado a informações e a pessoas ditou uma rápida mudança na dinâmica da jornada do consumidor. A comunicação, que antes era unilateral e contava basicamente com os anunciantes dizendo o que queriam através da mídia (paga ou não), agora não tem dono nem fluxo. O quer era linear hoje é uma rede, e essa rede é enorme.

Mas o que comunicação tem a ver com a dinâmica de consumo? Muito. E tudo começa com o fato de que hoje os consumidores sabem demais! E não é novidade para ninguém que conhecimento é poder. Um dos principais impactos dessa quantidade de informação disponível é que os nossos atuais / futuros clientes não precisam (nem gostam) dos nossos vendedores ou lojas. Ir a um ponto de venda é um “mal necessário” para quem tem o mundo inteiro à distância de um clique. A não ser que (era claro que essa palavra apareceria rapidamente) a experiência valha a pena. A boa experiência, inclusive, tem que hoje ser uma obsessão das marcas em todos os pontos de contato: do site ao SAC. Aqui, portanto, já conseguimos chegar a dois importantes desafios para as marcas

“ Marcas que ficam no meio do caminho terão cada vez mais dificuldade em angariar clientes ”

atualmente: estar corretamente presente e disponível online; e ser capaz de proporcionar experiências memoráveis.

É óbvio que online é importante? Sim. É fácil? Não. As marcas fazem direito? Definitivamente não! Propaganda que interrompe e / ou atinge um público que não é o da sua marca; Notícias ou comentários de pessoas que depõem contra com alta relevância nas ferramentas de busca; canais nas redes sociais que só anunciam ao invés de gerar conteúdo ou conversar. Tudo isso, entre outras coisas, não constrói relacionamento com o consumidor e é o que mais vemos as marcas fazendo por aí. A boa notícia é que as ferramentas necessárias para evitar que isso tudo aconteça já existem.

E a tal da experiência? É aqui que os grandes impérios corporativos “das antigas” tem muito a aprender com as startups. Não só pelo modelo de negócio (inovador e ágil) mas sim na natureza dos seus produtos / serviços. Liste rapidamente 5 startups que vem à sua mente e posso garantir que a maioria (muito provavelmente todas) tem como principal objetivo simplificar a vida das pessoas. Simplificar a vida é, sem sobra de dúvidas,

um exemplo de trabalhar experiência na sua essência. Bancos sem burocracia, mobilidade imediata onde estou e sem uso de dinheiro, delivery de qualquer coisa em qualquer lugar, compras online com entrega no mesmo dia. Isso significa que todas as outras indústrias que não vendem serviço, mobilidade, etc, vão acabar? Não. Mas significa que essas indústrias precisam aprender a ser mais relevantes colocando o consumidor no centro e fazer com que a relação com ele seja uma experiência memorável em todos aspectos e pontos de contato.

Uma outra característica do novo consumidor é que ele cada vez menos gosta do “meio”. Um biscoito que não é nem o mais saudável mas tampouco o mais saboroso perderá a razão de existir. Isso também tem origem na dinâmica atual de comunicação com o seu efeito polarizador que acaba fazendo com que as pessoas, para tudo, tenham que escolher um lado, se posicionar e tornar isso público. Consequentemente, marcas que ficam no meio do caminho terão cada vez mais dificuldade em angariar clientes. Isso vale tanto para o seu produto quanto para o seu propósito. Portanto, posicione-se. Seja bold no discurso e nas atitudes. Agradar a todos se tornou impossível e desnecessário.

“A boa experiência, inclusive, tem que hoje ser uma obsessão das marcas em todos os pontos de contato: do site ao SAC”

Mas qualquer discurso ou posicionamento, desde que seja bold, funciona? É claro que não. E aqui vem outro ponto, e um dos meus preferidos, em relação ao novo consumidor: ele está cada vez mais preocupado com Valores. E, é claro, vai procurar se relacionar com marcas que tenham valores compatíveis por uma questão de auto consciência mas também para ajudar no seu posicionamento como indivíduo na sociedade. Portanto, para as marcas, ficam algumas perguntas e desafios. Você faz parte de uma organização com valores? Eles são claros para vocês e para os potenciais consumidores? São relevantes? Há uma coerência do discurso às atitudes?

Sim, repito: eles são alertas, (muito) bem informados, menos fieis, não gostam do “mais ou menos” e acreditam mais no que os outros dizem mas menos no que as marcas falam. Mas são muito mais abertos, preocupados com o mundo e disponíveis para um diálogo. De nós, marcas, só esperam que os coloquemos onde sempre deveria ter sido o seu lugar: o primeiro.



MARCAS GLOBALES con CORAZÓN LOCAL



Lorena Gutierrez

Gerente de Marketing en Industrias San Miguel del Caribe / República Dominicana

Hace un tiempo se pensaba que el reto de los mercadólogos era generar pasión en los consumidores hacia nuestros productos. Hoy pienso que nuestro reto es apasionarnos con el consumidor. Cuando nos apasionamos realmente con él, llegamos a desarrollar un interés genuino por querer conocerlo, entenderlo y agregar valor a su vida; y esto definitivamente se verá recompensado en una fidelidad hacia la marca.

Hoy quiero hablar de los principales retos que enfrenta una marca desde la perspectiva de una en particular que venció muchos paradigmas para llegar a ser líder de mercado.

DEFINIR TU VALOR DE MARCA

El consumidor de hoy es muy exigente. No consume productos, consume valores y propósitos de marca.

Nuestros fundadores, la familia Añaños, durante unas vacaciones familiares encontraron que había oportunidad de llevar un refresco de calidad y con una distribución amplia a donde ninguna marca había llegado antes. Luego de varios años de investigar el comportamiento y situación del país, encontraron las oportunidades de colocar la planta en la zona fronteriza. Esto, a su vez, contribuyó al desarrollo económico de la zona.

El tener esta planta y distribución propia nos permitió llegar con una propuesta interesan-

“ Cuando nos apasionamos con el consumidor llegamos a desarrollar un interés genuino por querer conocerlo, entenderlo y agregar valor a su vida ”

te a lugares donde consumir un refresco de calidad no era accesible. De esta manera fuimos primero abarcando los pueblos y luego la capital. Nuestra promesa es que, donde haya un dominicano, haya una Kola Real.

Identificamos que el dominicano es un consumidor muy exigente, que valora su costumbre y sus raíces. Así que decidimos ser la marca que represente al dominicano y que lo inspire a sacar lo mejor de sí en cada situación. El consumidor actual busca propósitos de marca, por eso, un reto es mantenerse coherente con los valores que queremos inspirar en las familias dominicanas.

Podemos resumir que la estrategia para penetrar el mercado dominicano fue ofrecer un producto de calidad con portafolio variado y una marca que refleja la identidad dominicana. Esto sumado a una distribución amplia, a llevar el producto a cada zona inaccesible, a un producto de calidad (variedad de sabores y formatos) y a la construcción de una marca que resalta la identidad dominicana.

“El equipo de mercadeo tiene que ser pluricultural, diverso, de diferentes orígenes e historias, ya que esto contribuirá a generar diferentes ideas desde varias perspectivas”

Hoy nos sentimos orgullosos de ser líderes aportando valor en las principales plataformas de identidad dominicana como son la gastronomía, el deporte y la música.

Dentro de la gastronomía creamos “El Sabor de mi País”, una plataforma de documentales donde visitamos diferentes regiones del país para encontrar a los cocineros locales que mejor representaran el plato típico de cada zona.

En lo referente al deporte, estamos presentes apoyando ligas de menores, ligas nacionales y equipos de pelota, básquet y fútbol a nivel nacional. Además, incentivamos espacios deportivos en el país.

Con respecto a la música y cultura, apoyamos continuamente a los artistas locales, aportando en los carnavales y patronales de diferentes pueblos e incentivando espacios de sano esparcimiento donde se rescatan y revaloran las tradiciones populares.

ESCOGER A TUS MEJORES ALIADOS

Tu equipo. El equipo de mercadeo tiene que ser pluricultural, diverso, de diferentes orígenes e historias, ya que esto contribuirá a generar diferentes ideas desde varias perspectivas. Los mercadólogos deben ser

audaces para atreverse a probar y explorar oportunidades e ideas; deben ser flexibles para reaccionar y realizar ajustes cuando sea necesario; y, definitivamente, deben estar orientados al logro.

En el caso de los productos masivos, los colmaderos son un aliado relevante y su *feedback* es importante para plantear estrategias que generen un beneficio mutuo.

Por otro lado, es necesario identificar aliados en la difusión de la marca. No buscar influencers, sino aliados a largo plazo que crean y vivan los valores de la marca, entendiendo que cada uno tiene un público específico. Es necesario que se encuentren genuinamente comprometidos con los valores de la marca. Muchas veces se piensa que un buen influencer es una celebridad con millones de seguidores. Nosotros creemos en los voceros con identidad propia y que van creciendo junto a la marca.

DATA VS INSTINTO Y EXPERIENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES

Medir nos permite saber si vamos por buen camino. Todo se puede, y se debe, medir.

La diferencia está en la periodicidad de la medición. No debemos buscar resultados rápidos sino estar alerta a que los resultados sean sostenibles en el tiempo. Esa es la diferencia entre enfocarse en la venta a corto plazo o el valor de marca sostenible en el tiempo.

Lo estudios tradicionales son necesarios ya que nos permiten medir ciertas variables macro, pero el contacto humano no se debe perder. Por eso, aparte de tener estudios ad hoc, visitamos continuamente hogares para entender cómo viven, su relación con

nuestros productos y cómo podemos facilitarle la experiencia de marca. Esto también nos permite identificar tendencias. Poder conocer a los consumidores directamente es irremplazable.

¿Cómo saber si vamos por buen camino? Por la aceptación y reconocimiento de los consumidores; la confianza y el apoyo de nuestros clientes y proveedores; y el compromiso y el orgullo de nuestro equipo de trabajo. Somos una familia de 2100 colaboradores dando día a día lo mejor para hacer posible cada proceso. En ISM nos sentimos contentos y agradecidos por el sostén de todos nuestros *stakeholders* y esto se refleja en que mantenemos nuestra posición de liderazgo en un entorno tan competitivo y exigente.

“ Medir nos permite saber si vamos por buen camino. No debemos buscar resultados rápidos sino estar alerta a que los resultados sean sostenibles en el tiempo ”

REINVENTARSE SIN PERDER LA ESENCIA

El mundo está en constante cambio y los consumidores esperan que las marcas también evolucionen. Hace dos años tuvimos el relanzamiento de Kola Real, que no sólo se enfocaba en un cambio de imagen, sino que vino con una actitud más fresca, más activa en experiencia de marca (deporte, gastronomía, música) y también más dinámica en el entorno digital. Creamos concursos donde nuestros seguidores viven experiencia gastronómicas, culturales y deportivas de

manera continua, en grupos pequeños donde tenemos la oportunidad de conversar y cocrear nuestras siguientes actividades. Tenemos como objetivo que, luego de vivir una experiencia de marca Kola Real, nuestros consumidores se sientan más orgullosos de su identidad dominicana.

EL CONTINUO RETO DE ENFRENTAR NUEVOS RETOS

En el actual mercado tan competitivo, el principal reto es mantenernos a la vanguardia de las exigencias del consumidor dominicano, muy exigente y expuesto a tendencias globales. Para esto realizamos pruebas periódicas de nuevos productos y, a través de las plataformas digitales, mantenemos un canal abierto para poder comunicarnos en ambas vías.

Uno de los retos más significativos a los que nos enfrentamos es la dinámica digital actual que ha revolucionado el mundo, sobre todo la forma en la que nos comunicamos y conectamos como sociedad. En ese sentido, el principal reto en este entorno de tanta contaminación e inmediatez es no solo conectar sino mantenerse conectado y facilitar el acceso a productos y servicios a nivel digital, junto con una respuesta inmediata a sus necesidades y consultas.

TOUS ante el RETO de SEDUCIR al NUEVO CONSUMIDOR



Anaïs Durand

Directora de Marketing y Comunicación de TOUS / Francia

Con más de 4000 profesionales, en TOUS impulsamos una cultura corporativa basada en el legado, el compromiso y la creatividad. La ternura, la diversión y el espíritu joven son los valores asociados al producto, la marca y la manera en cómo los comunicamos. Es, sin duda, un factor diferenciador con respecto a otras empresas.

Si hablamos de valores de compañía, en TOUS somos 'creatividad' porque nos atrevemos a hacer cosas de forma diferente, con agilidad, valentía y calidad, afrontando los retos que nos trae el día a día. Somos 'compromiso' ya que realizamos nuestros sueños con libertad, cumpliendo nuestra palabra, preocupándonos de nuestros colaboradores y construyendo juntos un proyecto común. Somos 'trabajo en equipo' ya que juntos hacemos un proyecto de empresa compartido donde el talento individual persigue siempre un resultado de equipo basado en la calidad de las relaciones. También somos 'globalidad'. Con presencia en más de 50 países, integramos el conocimiento de la diversidad que nos rodea en nuestras decisiones de negocio, nuestros productos, nuestros procesos y en el trato a nuestros colaboradores. Por último, y no menos importante, somos 'pasión por el cliente', porque trabajamos juntos, con vocación y precisión, para superar expectativas, con la calidad que merecen, escuchando a nues-

“TOUS ha evolucionado para poder seguir sorprendiendo con innovación y diseño, pero sin perder su esencia”

tros clientes y aportando valor a cada momento de su vida.

No hay un valor más importante que el otro, todos son imprescindibles y son los que nos definen como marca y aseguran la posición de TOUS en el mercado. Estos valores se ven reflejados en toda la trayectoria de la marca para ganarnos la confianza de nuestro consumidor, adaptándonos a sus necesidades en cada país donde trabajamos. TOUS ha evolucionado para poder seguir sorprendiendo con innovación y diseño, pero sin perder su esencia. Combinamos las últimas tecnologías con técnicas artesanales que forman parte de nuestro oficio y nuestra tradición. Tenemos una visión, que es convertir TOUS en la marca de joyería y complementos más exitosa y deseada del mundo, con el compromiso de aportar valor a los clientes, colaboradores y al conjunto de la sociedad.

Para ello, nos hemos propuesto los siguientes retos: avanzar con *e-commerce*, la omnicanalidad y la digitalización. En cuanto al *e-commerce*, representa una oportunidad

muy grande para las marcas de *retail*. Actualmente, las ventas de TOUS a través del canal digital son del 6 %. Aunque se trata de un dato más que destacable teniendo en cuenta la importancia de la presencia de tiendas físicas de la marca en los mercados (más de 700 tiendas en el mundo), aún tiene mucho potencial de crecimiento. En el caso de TOUS, el crecimiento experimentado en este canal ha sido del 36 % en 2017, tras dos años de incremento récord después de la implantación del canal que ya opera en 14 mercados.

“TOUS ha realizado una decidida apuesta por la digitalización y la flexibilidad del servicio”

La omnicanalidad es otro foco estratégico claro, por el beneficio real que aporta al cliente en cuanto a la flexibilidad mediante las diferentes opciones de compra y recogida. En nuestros puntos de venta estamos apostando, sobre todo, por la innovación en la omnicanalidad, utilizando la tecnología y la digitalización para facilitar la compra a nuestros clientes. De este modo, hoy pueden reservar sus productos desde nuestro *e-commerce* y recogerlos en nuestras tiendas, o comprar uno de nuestros productos desde la tienda sin que este se encuentre físicamente en el punto de venta, recibiendo este producto en casa o recogéndolo en tienda.

Por último, destacaría la digitalización por la gran oportunidad que representa en general para las marcas y por el impacto que tiene en la relación con el cliente, puesto que permite fortalecer el engagement, cada vez más necesario para conectar con más eficiencia con el nuevo consumidor. Por ello, TOUS ha realizado una decidida apuesta por la digitalización y la flexibilidad del servicio. La tendencia general de un consumidor más digital, así como el posicionamiento y la confianza generada por la marca de joyería de lujo asequible, han permitido consolidar la tendencia internacional y multicanal. Para nosotros, estar “digitalizados” significa tener sistemas de información súper precisos para conseguir tanto una mejora de la relación con nuestros clientes actuales y potenciales como una mejor calidad de nuestro servicio. Así conseguimos ser queridos alrededor del mundo por ofrecer joyas y accesorios que forman parte de los momentos importantes de la vida de nuestros clientes y ser una marca ilusionante que genera valor gracias a la calidad, la pasión y el espíritu de servicio de todas las personas.

PRIMERO lo PRIMERO



Martha Arbeláez

Directora de Marketing y Comunicaciones de Nestlé Colombia / Colombia

Ha sido recurrente la motivación de los equipos de mercadeo y de comunicaciones por lograr que la propuesta de valor de las marcas sea respaldada por una historia que trascienda la satisfacción de los beneficios funcionales y exprese con claridad el propósito que tienen cada una de las marcas que conforman el portafolio y que debe acompañar por supuesto un negocio rentable.

Sin embargo, me he detenido a revisar el orden natural de ese proceso de construcción de marca porque las evidencias me han permitido establecer que es muy frecuente encontrar estrategias con foco en la construcción del propósito de la marca, sin haber evaluado antes los hitos de la cadena de valor que respaldan esa promesa. Parece sencillo, y se da muchas veces por sentado, que logramos resolver las tensiones de los consumidores a través de una matriz de mensajes que ilustran una emotiva historia cuando, en realidad, están preocupados por tener a la mano nuevos ingredientes, sabores, experiencias y tendencias globales que significan oportunidades en categorías que aún estamos desarrollando.

Mi reflexión gira en torno al momento en que concentramos todos nuestros recursos en estructurar esa plataforma a través de la cual viajará el propósito de las marcas, cuando tal vez ese ejercicio merezca primero un alto en el camino para evaluar si en realidad nuestra propuesta está satisfaciendo las necesidades del nuevo consumidor; ese consumidor

“Pese a que en su línea de mensajes muchas marcas comunican sus gestiones en programas de valor compartido y su preocupación por el medio ambiente, los compradores terminan eligiendo productos de otro competidor”

informado, exigente, crítico, que evoluciona todos días, al igual que sus gustos y preocupaciones.

Es difícil pensar que ese nuevo consumidor se conecte con el propósito de las marcas (sin tener en consideración los atributos y beneficios funcionales y emocionales, que siguen teniendo gran influencia en sus decisiones de compra), para valorar otros elementos que probablemente hoy no hacen parte del abanico de posibilidades. En varios estudios hemos podido constatar que, pese a que en su línea de mensajes muchas marcas comunican sus gestiones en programas de valor compartido y preocupación por el medio ambiente, los compradores, fuera de reconocer la loable o bonita labor que realizan, terminan eligiendo productos de otro competidor por variables como sabor, precio o nuevos ingredientes.

Me atrevo a afirmar entonces que lo relevante del propósito de las marcas debe inspirarse en una satisfacción holística de los anhelos y motivaciones del consumidor, trascendiendo lo puramente funcional, pero ligándolo directamente con una propuesta que impacte su calidad de vida con atributos que incluyen su propio beneficio, el de la comunidad donde vive, y el planeta que marca la tendencia de un futuro próximo; tres variables definitivas para apalancar la definición del *storytelling* y sentar las bases de una plataforma de comunicación que conecte con el tono y el tipo de conversaciones que el consumidor está esperando. Luego de atravesar por este camino, sí podríamos pensar en tocar las puertas de sus canales de comunicación y pedirles que nos permitan ingresar a ese terreno donde queremos construir una relación directa con ellos.

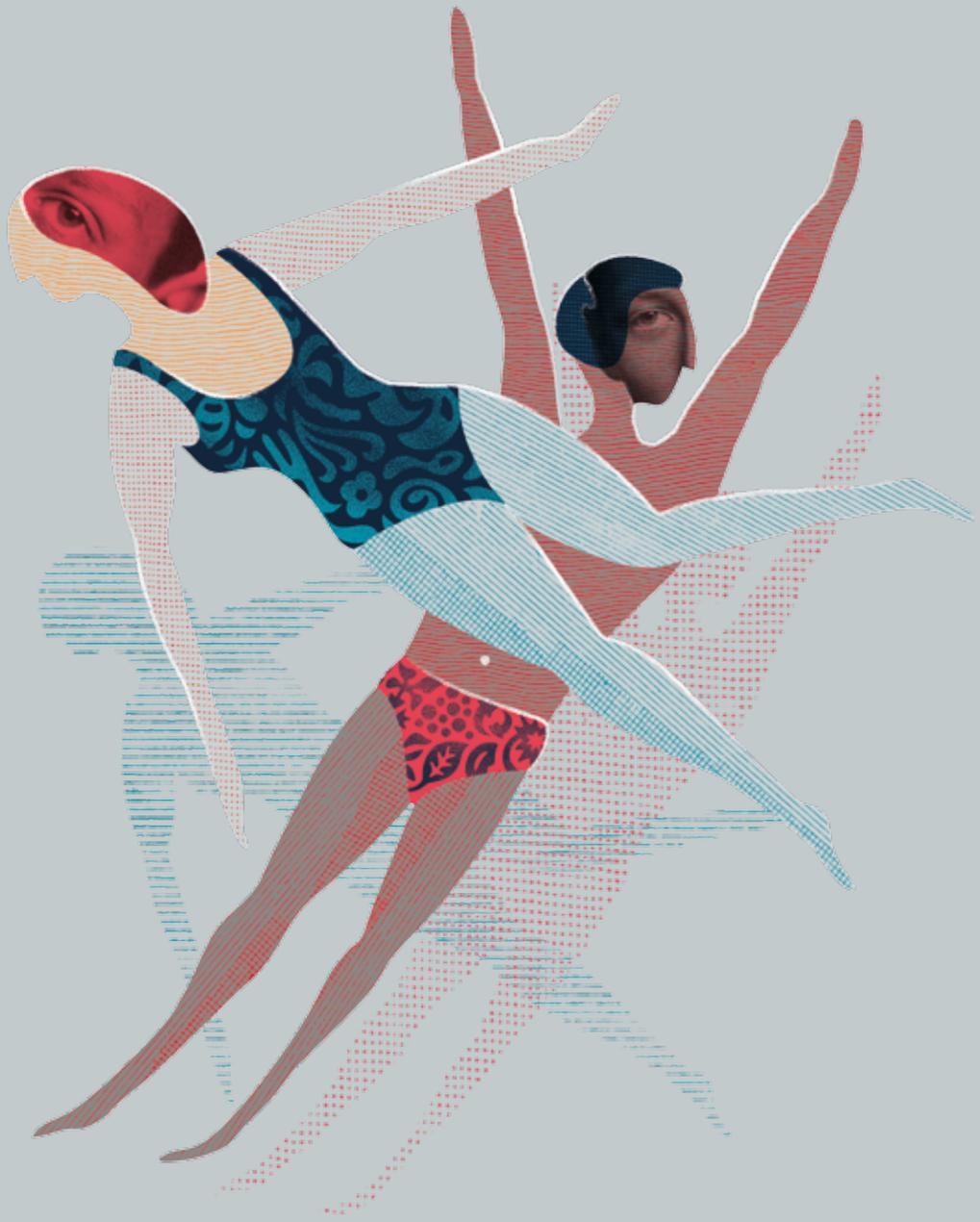
Ahora, también es indispensable pensar en los puntos de contacto donde vamos a tener esas conversaciones, especialmente los que seleccionemos para hablar sobre el propósito de las marcas, porque la receptividad al mensaje varía radicalmente de un escenario a otro. En algunas redes sociales, por ejemplo, los seguidores están buscando socializar, actualizarse o frecuentar temas *light* que los ayuden a encontrar momentos de distracción. En los medios tradicionales, los mensajes son cortos y se debaten en medio de una nutrida agenda informativa que reta las posibilidades de sobresalir con historias llamativas, innovadoras, diferenciadas y con argumentos tangibles de validación.

Por eso es tan relevante que antes de activar los equipos de comunicaciones tengamos claro el status del *storydoing*, esa determinante narrativa de gestiones y evidencias que soportan cada fragmento de las historias que podríamos contar para respaldar la propuesta de valor de las marcas en los diferentes

puntos de contacto, de acuerdo con su relevancia y afinidad. No pensemos en diseñar una estrategia de comunicación sin haber hecho la tarea de revisar el inventario de logros, compromisos y resultados alcanzados en cualquiera de las líneas de mensaje que le dan vida al propósito de cada marca.

Dice Philip Kotler: “Ya no basta con satisfacer a los clientes; ahora hay que dejarlos encantados”. Y creo que parte de ese cortejo que deben propiciar las marcas para enamorar a cada consumidor parte de la base de asegurar un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades y la conexión con un propósito superior que logre engancharlos en cualquiera de sus tres dimensiones; priorizando entre aquellos aspectos que impactan directamente la rutina de cada individuo y sus decisiones del día a día.

“Lo relevante del propósito de las marcas debe inspirarse en una satisfacción holística de los anhelos y motivaciones del consumidor, trascendiendo lo puramente funcional”



Como **CRIAR MARCAS** com **RELEVÂNCIA** no **MERCADO** de **CUIDADO CASEIRO**



Teresa Abecasis Burnay

Diretora de Marketing de Home & Personal Care e Diretora de Media e Comunicação da Unilever FIMA / Portugal

“Making your home a better world, Making our world a better home!” é o mantra da unidade de Home Care da Unilever, refletindo a dupla preocupação com a necessidade e desejo dos consumidores se sentirem bem em sua casa e com a sustentabilidade do planeta em que vivemos e que é, afinal, a nossa casa.

Embora os mercados de Cuidado Caseiro possam à partida parecer-nos os mais funcionais e comoditizados, a importância que assumem na vida das famílias, não só pela presença necessária e contínua no seu quotidiano como pelo peso no seu orçamento, faz com que sejam das categorias onde mais conseguimos tocar a vida das pessoas através das nossas marcas.

Este é, entre muitos, o fator que motiva cerca de 62.000 trabalhadores da Unilever em todo o mundo a dedicar-se ao desenvolvimento, comunicação e comercialização dos nossos produtos. Sempre almejando ter um impacto positivo a nível de sustentabilidade, quer seja melhorando as condições de saúde e bem-estar, reduzindo a sua pegada ambiental ou promovendo melhores condições de vida seja através da criação de emprego, da libertação de tempo livre para mais qualidade de vida ou de maior igualdade de oportunidades entre géneros. Trabalhar com este espírito de propósito e serviço está enraizado na Unilever desde a sua génese em 1888 quando Lord William Lever criou a fábrica Lever Brothers em Portsunlighth,

“ Num mercado onde o preço e a promoção tomam cada vez maiores proporções, só as marcas com um ponto de vista claro ou uma causa que as diferencie ”

trazendo melhores condições para aquela comunidade inglesa e tendo como visão tornar a limpeza e a higiene lugares comuns na sociedade. Ao longo dos últimos 130 anos, o seu legado foi crescendo e hoje é condição *sine quo non* para qualquer projeto desta unidade de negócio ser acretivo em termos de sustentabilidade da nossa sociedade ou planeta.

Mas se a preocupação com a sustentabilidade é uma tendência crescente, está já muito mais avançada noutros mercados europeus e, mesmo em Portugal, é mais evidente nas categorias alimentares ou de cuidado pessoal do que no cuidado caseiro. Uma das grandes razões que impedem uma maior aceleração neste mercado da busca por soluções mais sustentáveis é o facto de a produção ainda ser frequentemente mais cara que a dos produtos convencionais, traduzindo-se num preço final ao consumidor mais alto. Se associarmos a isto a dificuldade em perceber a diferença entre as especificações técnicas e a linguagem utilizada nestas ofertas e o facto de nem sempre terem uma

eficácia comprovada, percebemos o porquê deste segmento ser ainda bastante diminuído nestas categorias.

Desta forma, é imperativo que marcas de grande relevância eliminem estas barreiras para que as ofertas sustentáveis passem a ser a norma em Cuidado Caseiro e algo requerido pelos consumidores em todos os produtos de higiene do lar ou tratamento da roupa.

E o que é necessário para que uma marca seja relevante? Fiéis ao nosso legado, acreditamos que a relevância só se pode construir via propósito! Num mercado onde o preço e a promoção tomam cada vez maiores proporções, só as marcas com um ponto de vista claro ou uma causa que as diferencie, sendo comunicados e acionados consistentemente, continuarão no *top of mind* dos consumidores e lhes darão motivos extra para serem compradas.

Skip é indubitavelmente um corolário desta afirmação. Nenhuma outra marca no mercado de Cuidado Caseiro em Portugal poderia exemplificar de melhor forma como propósito implica equidade e, consequentemente, a preferência dos consumidores. Com o objetivo de mostrar que manchas de sujidade são apenas marcas de uma vida bem vivida, desde 2005 que Skip tem como missão motivar a educação das crianças ao ar livre através do programa “É Bom Sujarse”. Associando *Brand Say a Brand Do*, tem comunicado continuamente sob este posicionamento e promovido eventos e atividades como os dias em família no Parque do Monsanto, a abertura de um parque infantil na Outurela e, mais recentemente, os Dias de Aulas ao Ar Livre. Este ano, numa campanha disruptiva, chocou durante três dias o público “ameaçando” o lançamento do *reality show* Space Kid, onde uma criança de 7 anos

“Aqueles marcas em que temos propósitos claros implementados crescem a ritmos significativamente mais rápidos que a média da companhia”

viveria durante 1 ano isolada numa “nave espacial” e ligada ao resto do mundo apenas por via tecnológica. O *disclaimer* chegou com o lançamento da campanha Momentos que Marcam e o objetivo era chamar a atenção de que até esta idade, em média, uma criança hoje em dia já viveu exposta a ecrãs durante um ano. Em Portugal, o número é ainda mais assustador: 2 anos!

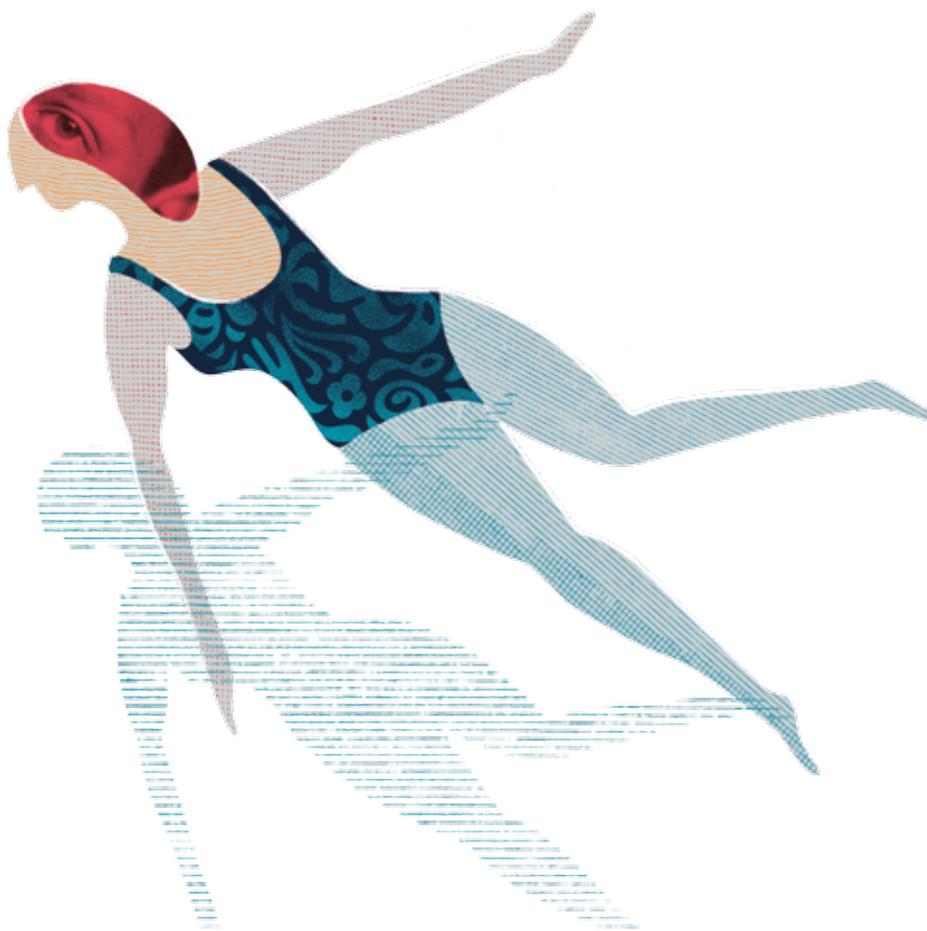
Também Domestos tem um propósito muito forte. Assumiu como missão combater as más condições de saneamento, permitindo, a nível mundial, o acesso a sanitas limpas a 25 milhões de pessoas. Esta marca tem uma parceria de longa data com a Unicef, que também em Portugal começou a ser ativada em 2018, onde parte da receita dos produtos vendidos reverte a favor desta causa. Desde 2012 já mais de 75.000 crianças beneficiaram desta parceria e 6 milhões de pessoas tiveram acesso a casas de banho limpas. E não se julgue que a questão de más condições higiénicas é um problema apenas dos países em desenvolvimento. Em Portugal, Domestos está especialmente focado nas escolas e na implicação que este fenómeno pode ter na educação dos nossos filhos, tendo realizado um estudo que indica que 59% das crianças não utilizam as instalações sanitárias das suas escolas ou só o fazem em última instância.

Focar os recursos da marca em propósito, abdicando de uma comunicação pura de

funcionalidade e superioridade requer coragem, determinação e consistência. Contudo, se os benefícios dos produtos também forem entregues, não defraudando expectativas dos consumidores, é o propósito que realmente acrescenta valor à marca e faz com que se crie uma ligação emocional à mesma difícil de quebrar.

Aquelas marcas em que temos propósitos claros implementados crescem a ritmos significativamente mais rápidos que a média da companhia, demonstrando que este é o caminho para ser relevante e vencer. Para além disso, empresas com propósito duram mais e pessoas com propósito prosperam e são felizes!

“Focar os recursos da marca em propósito, abdicando de uma comunicação pura de funcionalidade e superioridade requer coragem, determinação e consistência”



CONVERSACIÓN CONSTANTE para CREAR PRODUCTOS que DELEITEN



Matías Ignacio Prado

Gerente de Marketing de las categorías de Belleza en Procter & Gamble Argentina / Argentina

Apenas unos pocos años atrás, poder conocer y escuchar las necesidades de los consumidores de una marca no era algo relativamente “fácil” como lo es hoy. Incluso se dificultaba determinar cuáles eran esos consumidores. Se utilizaban “casillas” para clasificarlos, que respondían a datos sociodemográficos y a lo que conocemos como *target*. Pero esa agrupación solo arrojaba masas de personas con características en común que poco respondían a los retos de personalización que las marcas necesitaban afrontar para darle a cada uno lo más básico, pero efectivo: un producto y experiencia que les sirva.

Afortunadamente, el avance de las tecnologías de la información y la comunicación, y las infinitas herramientas que fueron surgiendo en ese proceso, permitieron a las marcas identificar quiénes eran sus consumidores. Ahora podemos conocerlos en profundidad y adentrarnos en las conversaciones que ellos tienen para poder entender qué necesitan y en qué momento, qué es lo que esperan (y qué no esperan) de la marca, cómo podrían reaccionar frente a un nuevo lanzamiento o, simplemente, la apreciación que tienen sobre productos y/o servicios ya existentes, propios o de la competencia.

No obstante, los tiempos en los calendarios de las marcas son cada vez más tiranos y esporádicos. Muchas veces, las comunicaciones deben ser instantáneas, por no decir “automáticas”. Pero no por querer ser rápidos y efectivos debemos perder el horizonte y la

estrategia general de cada acción o comunicación que efectuemos. De eso se trata la escucha activa permanente: conversar con miles de consumidores en todo el mundo para saber sus preferencias y comportamientos y, así, ofrecerles productos que los deleiten. El *research* es la clave.

Estamos tan expuestos al gran abanico de ofertas e información que nos rodea, que saber diferenciarse de la competencia es otro de los grandes desafíos que deben afrontar las marcas. Es en este punto donde la comunicación se vuelve fundamental en el desarrollo e implementación de estrategias que se vean únicas, revolucionarias, genuinas y, sobre todo, pensadas para redes sociales. Acá entra en juego, justamente, la tarea de escuchar y entender hacia dónde van y qué buscan los consumidores, para posteriormente brindarles eso que desean y necesitan, apelando a personalizar cada vez más los productos y servicios que las marcas ofrecen.

Marcas como Pantene son pioneras en el manejo del *research* en sus consumidoras. A través del uso de diversas plataformas que permiten llevar a analizar las conversaciones en redes sociales, logramos diseñar y desarrollar productos y estrategias cada vez más “customizables”. De esta manera, tratamos de llegar a nuestras consumidoras y hacerlas partícipes. Porque los consumidores hoy buscan, además de un servicio o producto, sentirse identificados con las marcas. Esa es nuestra gran meta.

“La escucha activa permanente consiste en conversar con miles de consumidores en todo el mundo para saber preferencias y comportamientos y, así, ofrecerles productos que los deleiten”

Actualmente, Pantene está lanzando el producto más revolucionario en treinta años, gracias a sus estudios de mercado, a la escucha permanente y al desarrollo científico, pudiendo así introducir una solución innovadora que va mucho más lejos de ser un simple champú. El nuevo Minute Miracle, reforzado con el poder de la Ampolla, revitaliza el pelo desde la raíz hasta la punta, con una espuma cremosa y un perfume increíble y duradero. Este producto nació por una necesidad puntual de las consumidoras, arrojada en estudios que demostraban la preocupación de las mujeres latinoamericanas por el quiebre y el *frizz* de su pelo.

No obstante, más allá de las funcionalidades del producto en sí mismo, el lanzamiento tendrá un anclaje principalmente en las emociones de las consumidoras, con mensajes que trascienden a la marca y hablan del rol de la mujer en la sociedad, de su autoestima y de su manera de vivir.

Las demás marcas del rubro *hair-care* de Procter & Gamble también trabajan detectando y capitalizando *insights* derivados de esta escucha activa. *Head & Shoulders*, por ejemplo, mejoró su fórmula para proveer una #HidrataciónWOW y un cabello suave, rompiendo así con el posicionamiento de un producto únicamente para tratar la problemática de la

caspa, tal como era percibido por los consumidores y, sobre todo, por las mujeres.

Por el mismo camino va Herbal Essences, que ofrece productos 90 % de origen natural porque entendió que había consumidoras que estaban necesitando esa solución distinta para el cuidado de su cabello. “El cabello Herbal es un cabello de aspecto despeinado, natural y libre. Tal y como las mujeres que lo eligen”. Es la premisa que define a la marca. Es así como apostó por una reinversión en sus productos para cambiar la forma en que la mayoría de las mujeres piensan sobre el cuidado natural de su pelo. Sus exclusivas colecciones presentan una fórmula innovadora llamada Bio:Renew, una mezcla de antioxidantes activos, aloe y algas marinas, que combinan el poder de la naturaleza y lo mejor de la ciencia. Incluye exóticos ingredientes y aromas irresistibles que están inspirados en la naturaleza para que vivas la experiencia de Herbal Essences como ninguna otra.

Como vemos, muchas de las marcas ya posicionadas, y las que aún están en proceso de desarrollo, se enfrentan a múltiples desafíos desconocidos y cada vez más ambiciosos. Hoy ya no es suficiente lanzar productos y comunicarlos de una manera “creativa” e impactante, sino que el objetivo está puesto en apelar a la comunicación directa y el vínculo entre marca-consumidor. Es importante que las soluciones que ofrezcan sean diferenciales e impacten en el día a día de los consumidores y en su forma de vida. Y, para eso, se necesita conversar con ellos, pero ante todo escuchar.

SCRAP the BUZZWORDS, ANTICIPATE and ENGAGE



Mike Fernandez

LLYC's U.S. CEO and professor in strategic communication at Boston University / United States

Do you ever get tired of buzzwords – or of communication and marketing professionals who claim to have the next big idea, only to find that what they have to sell you is more cute and clever than serious?

As Bob Dylan wrote in “Brownsville Girl”: “... people don’t do what they believe in, they just do what’s most convenient, then they repent.”

In the whirl of a world where the pace of change will never get slower, we hear people throw around words like “block chain,” “artificial intelligence” and “disruptive marketing” as if they are magic elixirs that will open our eyes to a new future. The reality is that by being close to our clients and understanding the marketplace we can encourage what may be the two most important acts in the communication field today: anticipating and engaging.

That is why I was heartened to see research from W. Chan Kim and Renée Mauborgne, professors of strategy at INSEAD, recently released by the *MIT Sloan Management Review*. In their article, “Nondisruptive Creation: Rethinking Innovation and Growth,” they make the point that innovations such as microfinance, life coaching, Post-it notes, health clubs, environmental consulting, online dating, crowdfunding, and smartphone accessories are not the result of disruption. In each case, market expansion occurred without destroying existing businesses.

They suggest non-disruptive creation may actually hold more promise for businesses than

“Many of the best public relations and marketing ideas of recent memory are the result of anticipation and engagement relating to the needs and motivations of consumers”

finding that disruptive needle in a mountain of haystacks. Non-disruptive creation addresses a burning or overlooked issue that once identified requires an understanding of why current businesses in the space have not dealt with it and then applying technologies, methods or platforms to deliver the creative idea.

By this definition, many of the best public relations and marketing ideas of recent memory are the result of anticipation and engagement relating to the needs and motivations of consumers. A corollary of this is that some of the worst mistakes in communication have been due to the absence of anticipation and engagement. Unilever, under the leadership of CEO Paul Polman and CMO Keith Weed, anticipated a shift among consumers, particularly millennial and Gen Z consumers, to embrace purpose and sustainability. Connecting with these audiences in fresh ways across new platforms and channels (for instance, deploying online videos that went viral) allowed the Dove® brand to shift its image from a personal care also-ran to a leading brand that nurtures self-esteem and embraces a conversation around

real beauty. Two other brands, purchased by Unilever, Ben & Jerry's ice cream and Seventh Generation laundry detergent and soaps, have extended their purpose-driven businesses to broader audiences and underscored that commitment with more focused sustainable sourcing that has enhanced the value of these brands among young adult consumers – with much of the enhanced sustainability efforts and the storytelling enhanced by technology.

United Airlines' reputation, on the other hand, suffered severely by the absence of anticipation and engagement with regard to two consumer interactions in 2017 and 2018. In the first instance, Dr. David Dao, a ticketed passenger, was violently dragged off Flight 3411. Neither United's boarding procedures nor its on-plane training provided it with the know-how and muscle memory to handle the situation appropriately. Indeed, management's first communication – rather than being empathetic to its customers – was a defense of its employees. In the second instance, the Robledo family was told that the bag on the floor between two of them on Flight 1284 needed to go in the overhead compartment. Listening to the authority of the flight attendant, the family complied only to find at the end of the flight that their 10-month old pet French bulldog Kokito who was in the bag had suffocated to death. Better cultural awareness (engagement) and cabin preparedness (anticipation) likely would have prevented this from happening.

Among the communication opportunities that seem ripe for non-disruptive innovation through anticipation and engagement are:

ANTICIPATION

- *Reputation management* – Thanks to the ability to process observations and data more efficiently we now know more about what

works – and what does not – in the midst of human interaction and particularly in crisis. This is leading to more sophisticated and online issues management tools and multivariate crises simulations that mimic social media sharing and the rapid-fire, always-on news media environment that more and more companies are experiencing in real-time. There are also opportunities for unique crisis apps and real-time mobile tools, like the SOS Works mobile platform that LLYC uses with its client.

- *Digital and behavioral analytics* – We live in a world where everything communicates. Some communication firms, consequently, are being asked to forge more than words and create images. Now firms, like Ogilvy, are applying data and behavioral science to help discern the design of products and services as they monitor and explore each step of a consumer's interaction with a company's new offering – as well as to breakdown the customer experience in search of improvements.
- *Purpose and social positioning* – I already mentioned the Unilever experience. Its largest supplier, Cargill (where I served as its chief communications officer for six years), decided that transparency could be its ally and not just a demand of NGOs and civil society. To communicate to its detractors that it was serious about environment sustainability, it uses satellite technology and drones to monitor and collect data on soy farms and palm plantations it does business with and shares that data directly with environmental NGOs. Other companies are smartly using state-of-the-art consumer research to discern whether an organization is advantaged by taking specific social or political stands.



ENGAGEMENT

- *Digital storytelling* – Research from marketing professors Jennifer Aaker at Stanford University and at the University of Pennsylvania's Wharton School Deborah Small not only underscore the power of effective storytelling, but demonstrate that while logic can be a deal closer, much of decision-making is driven by emotion as companies and organizations attempt to connect and persuade an audience. We are now on the frontier of better understanding some of those triggers for specific circumstances.
- *Influencers and micro-influencers* – While controversies continue to emerge in the marketing world about the use of paid reviewers and influencers, what is clear is that many of us listen to certain types of endorsers and experts. By tracking millions of mentions and interactions, we are now moving beyond the mere celebrity of top influencers and beginning to better understand the relatability of certain individuals and how others come to trust them and further how that relates to purchase behavior.
- *Culturally relevant communications* – In many advanced economies across the globe, populations are much more ethnically and racially diverse than they were 50 years ago. That is beginning to have an impact on some social and political decision-making, but has not been fully recognized by public relations and marketing firms. In the U.S., while a little more than one-fourth of the Baby Boomer population is racially and ethnically diverse, roughly 50% of the students in U.S. undergraduate colleges and high schools are racially and ethnically diverse. Firms and companies that better understand how to communicate with these

audiences across multiple platforms in a culturally relevant way are likely to be the economic winners of the next decade.

Excellent communication that anticipates and engages are plentiful across multiple practice areas and coexist simultaneously in some cases. Take the healthcare industry. CVS repositioned itself as CVS Health and stopped selling tobacco products to become a health-first company. While this seem wrong-headed to some as this led to an initial hit to sales, the result has been a stronger reputation that has paved the way for its merger with health insurer Aetna. The business combination promises to better align pharmacy and health benefits in ways that can reduce costs and improve patient outcomes.

At the end of the day, my case is not that we should forget about communication ideas that can disrupt the marketplace as Jean-Marie Dru (chair of the global advertising agency TBWA) envisioned in the early 1990s when he introduced disruption as a catalyst for creative thinking in advertising. Nor should we turn our back on the opportunities that might spring from the kind of disruptive innovation Harvard professor Clayton Christensen wrote of in the mid-1990s that revolutionized markets with new business models and new products that were often better, faster and cheaper than those they displaced. Ever since, many American marketers and business leaders have been fixated on creating the next disruption. That certainly prompted some creative solutions but it also led to too many chasing cute and clever ideas and transforming “disruption” into more of a buzzword than a solution. What I am suggesting is that there are many more opportunities in the non-disruptive space, where overlooked solutions abound, that will help our clients anticipate, engage and ultimately win the marketplace.

UNO + 1 Entrevista

de José Antonio Zarzalejos a Antonio López



Antonio López

Presidente de Honor de la Asociación de Directivos de Comunicación

Antonio López (Nava del Rey, Valladolid (1941) es miembro de los Consejos Asesores del Máster de Comunicación Política y Corporativa de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra y del Corporate Excellence, y Presidente de Honor de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM). Abogado no ejerciente del Colegio de Abogados de Madrid. Su vida profesional ha girado en torno a la comunicación. Primero a la comunicación política y después y hasta la jubilación, a la comunicación empresarial. En octubre de 1975 ingresó en el Banco de Bilbao como responsable de la comunicación corporativa. Ha sido Director General de Comunicación e Imagen y Adjunto a la Presidencia hasta su prejubilación el 1 de enero del 2002. Su actividad profesional siempre se desarrolló en los ámbitos de la Comunicación y la Cultura tanto en el Banco de Bilbao, como en los bancos resultantes de las fusiones que dieron lugar al BBV y al BBVA. Representó al Banco en los Consejos de Canal+ y Espasa y Media Planning. Entre los años 2000 y 2004 fue elegido Presidente de Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM). Ha sido distinguido con el Premio ASTER de Comunicación -ESIC (2012) y con XIV Premio Luka Brajnovic de la Facultad de Comunicación -Universidad de Navarra.



“La **MARCA** es el **PROPÓSITO PÚBLICO** de la **COMPAÑÍA**”

Antonio López es un hombre tranquilo y un profesional reflexivo. Sin duda, uno de los referentes de la comunicación corporativa en España como demuestra su extensa trayectoria. Ahora se dedica a enseñar y a investigar, elaborando una tesis doctoral que será recibida como imprescindible por el sector porque tratará del papel de los directores de comunicación. López es extraordinariamente discreto como si su largo período como responsable de comunicación corporativa, primero, en el Banco Bilbao y director general en las mismas responsabilidades, del BBV y del BBVA, le hubiese dejado una huella idiosincrática, temperamental.

Pocos profesionales para intercambiar puntos de vista sobre el mundo de las marcas. Lo conoce a la perfección como demuestra en las respuestas incisivas y precisas a las preguntas que contesta amablemente para UNO.

P. Las marcas exhiben los atributos de la empresa o la institución, esto es lo que se dice machaconamente

R. Sí, pero lo primero son los hechos, la conducta empresarial, después los intangibles como la marca, que no es una construcción en el vacío, o un diseño brillante. Es la consecuencia de una conducta mantenida en el tiempo por la empresa o por la institución. La promesa que envían las compañías a su entorno, tiene que reflejar la identidad, la personalidad y la realidad de la compañía.

P. O sea hay que transmitir realidades no banalidades

R. No se puede decir estos son los atributos de la marca, sin más referencias, como si se pudieran comprar, tienen que ser consecuencia de la conducta cotidiana y de la historia. Claro que uno de los atributos que debe tener una marca es la credibilidad, pero si la empresa no es creíble por el mercado y por los consumidores, la marca no aporta confianza. Si la empresa no tiene una buena reputación, la marca no conseguirá su legitimidad, es decir los atributos de una marca no son afirmaciones, sino expresión de una realidad subyacente.

P. Entiendo, cincelar la marca es una cuestión de gran calado

R. Por supuesto, la construcción de una marca es una acción ética, además de comunicativa y obliga a una reflexión previa y la gestión de la marca debe venir precedida de un análisis de lo que somos y como queremos que nos vean. De alguna manera, la Marca es un instrumento de gestión para alentar conductas, para que nos perciban cómo queremos que nos vean y que nos vean como somos auténticamente. La marca es el propósito público de la compañía. Sin olvidar la relación entre el ser y el parecer, los atributos más demandados de una marca son la credibilidad, la reputación, la adaptación flexible a las tendencias cambiantes, apoyados siempre en los valores de compañía y en los hechos de la empresa, y a la vez la marca tiene que ser atractiva, que genere emoción.

P. Por lo tanto, la marca tiene que ser dinámica

R. Claro. No hay que olvidar que la marca no es una foto fija en el imaginario colectivo, tiene que ser activa y retroalimentarse permanentemente con las expectativas que tiene la sociedad. ¿Qué entiendo por actividad? Dar respuesta a la demanda creciente por parte de la sociedad de la implicación de las empresas en la vida de la sociedad, ya sea para estar presente, por medio de los patrocinios, en los grandes acontecimientos culturales y deportivos, y también en las difíciles cuestiones sociales que afectan a la colectividad. Los ciudadanos quieren que las empresas estén en el ruedo, vivas, cercanas, quieren que las empresas se conviertan en ciudadanos corporativos comprometidos. Según el Estudio Marcas con Valores, más del 90 % de los ciudadanos consultados consideran que es importante que las marcas “den la cara” y se comuniquen con el consumidor.

P. Hay un márketing emocional que está resultando excesivo, ¿compartes ese punto de vista?

R. Como suele suceder siempre se pueden producir excesos, pero el márketing emocional al elevar una relación comercial a una emoción compartida con los públicos y la opinión pública, establece una relación fuerte, a la vez que confortable, entre la empresa, su oferta comercial y el cliente. El vínculo emocional positivo es indispensable para que se produzcan comportamientos favorables hacia las marcas.

P. Pero la emoción no racionaliza, no tiene capacidad plena de análisis

R. Desde luego es imprescindible, no obstante, que exista una relación entre la realidad de la oferta comercial que se entrega a los consumidores y la emoción, y que esta no se mueva en un ámbito de la fantasía, sino que sea respuesta a una necesidad del posible cliente que necesita a las emociones para decidir una compra. El espectador que contempla en la pantalla del televisor este tipo de campañas debe encontrar la diferencia clara entre el beneficio y ventajas diferenciales del producto que se muestra y otros similares y que no se haga la pregunta ¿y esto a qué viene? Las emociones son sentimientos difíciles de despertar, sobre todo en los consumidores. No es imposible, pero desde luego una marca no puede pretender despertar emociones positivas entre el público sin haber construido previamente una buena estrategia de *branding* corporativo.

P. Qué importancia das al diseño, el color, la imagen de marca y qué relación deben tener estos elementos con el producto o servicio que ofrecen

R. Fundamental para la prestación de servicios e importante para la compra de productos en un establecimiento comercial, porque el diseño que responda a las expectativas del público por la transparencia, hoy tan presente, resulta más confortable, más amigable. Pondré dos ejemplos: Ir de consulta a un hospital en el que predomina el cristal sobre las superficies opacas o escasamente transparentes invita a una grata sensación de confortabilidad. Otro ejemplo: La visita a una librería es una fiesta por el diseño de las portadas de los libros expuestos, es un diseño retador, sugerente, un canto de sirena difícil de abstraerse. ¿Cuál es la razón del

éxito del Guggenheim? Para mí el diseño del edificio. El diseño, la morfología de los puntos de venta son la traducción de la estrategia de marca a las experiencias que entrega la marca en todos sus puntos de contacto.

P. Se utilizan, entonces, todos los sentidos, todas las percepciones

R. Sí, incluso hay marcas que apuestan por un olor que las diferencie del resto. Los objetos de Zara Home llevan impreso el olor del aroma que venden para perfumar los hogares. En las tiendas de la marca Abercrombie, en Estados Unidos, los dependientes incluso tienen un ritual: cada dos horas rocían las prendas de perfume. Igual que hay imagen de marca, hay olor de marca y sonido o música de marca.

P. ¿Cuál es tu opinión sobre las marcas blancas?

R. A las marcas blancas les ha venido muy bien la crisis económica porque el consumidor se acostumbró a comprarlas por una razón, porque eran más baratas y de esta forma se inició el cambio de una sociedad marquista por una sociedad que opta por productos más asequibles a sus presupuestos de gasto, y al hacer este camino descubrieron la calidad de las marcas blancas. Empresas como Mercadona asentaron su éxito comercial por la apuesta por las marcas blancas y, además, Mercadona, consolidó su liderazgo garantizando la calidad de las marcas blancas que hoy son marcas de distribución de gran éxito. Hoy las marcas del distribuidor representan en el mercado español el 42 % de las ventas de los comercios minoristas. Otra experiencia la ha protagonizado el sector farmacéutico por la producción de los genéricos a los que también se va acostumbrado el público.

P. ¿Qué piensas del llamado *Brand Advocacy*?

R. Hay que acotar dos campos: el ámbito de la vida social y el universo digital. En el primero nos encontramos que, según Edelman en su informe de 2018, el mapa de los *influencers* ha sufrido un cierto cambio, la confianza que depositamos en los iguales, “El uno como tú” ha bajado del primer puesto que ocupaba años anteriores al tercero, le anteceden en el primer lugar el empleado experto técnico y en segundo el experto académico. Sin embargo, es el colectivo “uno como tú”, y en los empleados como verdaderos embajadores de las marcas, donde debe centrarse la atención de las empresas, sin despreciar a los líderes del espectáculo, de la política, de los deportes y de las empresas.

P. Esencial el papel de los empleados y clientes ¿no lo crees?

R. Los clientes y los empleados son el colectivo preferente para reclutar *advocacy*, constituyen el grupo “de uno como tú”, lo cual implica una política de comunicación que debe activar a estos colectivos a partir de unas creencias compartidas, que nace en la visión y propósito de la organización, hasta llegar a la conversión del cliente y del empleado en abogado defensor de la empresa. El éxito de una política dirigida a captar *influencers* puede deparar múltiples abogados defensores creíbles y anónimos. En realidad, es un proceso natural que parte de la satisfacción del cliente y de la cultura de pertenencia del empleado. Gestionarlo significa respeto a la libertad de los clientes y empleados, no presionarlos, no utilizarlos, conquistarles compartiendo valores y satisfacciones tanto en el servicio al cliente como en el trabajo cotidiano. Es un proceso natural, solo hay

que reforzarlo con políticas de compromiso y pertenencia. La marca corporativa es en este sentido la plataforma de gestión donde converge la visión, el propósito, los principios que construyen las creencias compartidas de la organización. Hay que olvidar la vieja dicotomía entre la cultura y la marca corporativa, ambos activos deben entenderse y gestionarse de forma integrada.

**P. Marcas e influencers.
Me parece atractivo hablar de ello.**

R. Los últimos datos en el universo digital apuntan a una pérdida de fuerza de los *influencers*. Se habla de un escepticismo creciente conocido como BIF (*Branded Influencer Fatigue*). Una encuesta de Deloitte arroja un dato significativo: hace un año las redes sociales eran utilizadas por un 18 % de los consumidores cuando estaban realizando las compras, este año no han llegado al 3 %. Quizá detrás de esta información se encuentra el fenómeno de los *microinfluencers*.

P. A quién responsabiliza una marca, o en otras palabras ¿qué compromiso asume en función de la imagen que proyecta?

R. El compromiso es conseguir la confianza de todos los públicos que se relacionan con la empresa y de la opinión pública hoy por hoy, como mínimo, estancada.

P. ¿Quién es el dueño de la Marca?

R. Así como la Reputación es propiedad de los públicos, la marca es propiedad de la empresa y debe ser protegida por el máximo órgano directivo, o sea el Consejo de Administración. Extraña que una recomendación de la CNMV para el Buen Gobierno de las sociedades que cotizan en Bolsa, no se pronuncie sobre la gestión de la marca. Atribuye al Consejo la facultad indelegable de promover una política de responsabilidad social y olvida que el intangible más importante de la empresa es su marca.



El **FACTOR CONEXIÓN** en la **FÓRMULA** de **ÉXITO** de las **MARCAS PROPIAS**



Soledad Ponce

Gerente Senior de Marketing de Almacenes De Prati / Ecuador

Hace unos años, se ubicaba a las llamadas marcas blancas o marcas propias, principalmente, en segmentos de consumo como alimentación e higiene en los que se posicionaban productos de conveniencia, sobre todo en coyunturas económicas adversas. La reducción de inversión en imagen y publicidad se traducía en beneficio económico para los clientes, que llegaban incluso a fidelizarse con esos productos.

En moda era impensable pensar en marcas blancas, al ser un sector en el que, precisamente, la marca era vista como un sello de calidad, diseño y prestigio que el consumidor anhelaba portar en una determinada prenda o accesorio. Hoy, sin embargo, la vestimenta imprime una caracterización social o cultural. Se pueden extraer conclusiones fácilmente sobre el estilo de vida de, por ejemplo, dos mujeres de la misma edad a partir de su atuendo.

No obstante, ese fenómeno en el que un diseñador se vuelve una marca, además de haber dejado de ser exclusivo de la moda, ya no es la única garantía de calidad. Con la revolución del *fast fashion* avanzamos hacia una era en la que una marca se vuelve icono con diseñadores anónimos y una completa cadena de producción detrás que no se detiene en su afán de satisfacer, lo más rápido posible, el deseo del consumidor de portar la última tendencia, bien sea en el estampado de una camisa o en la textura de unos zapatos.

Como parte de la misma evolución, la tecnología ha provisto a la industria de información relevante y acceso a data de valor que les ha permitido pensar y hacer realidad eso que no se creía podía suceder: ofertar marcas propias de moda, no con foco en el precio, sino en conectar con los consumidores desde el diseño, la calidad o algún diferencial propio y destacado.

Gabriel Farias, experto en aprovisionamiento textil, explica que la industria debe ir hacia el análisis predictivo ya que “estar a la última tendencia ya no garantiza las ventas y la rentabilidad en el sector de la moda. En minutos, los consumidores pueden detectar y compartir una tendencia en las redes sociales (...)”. Se requiere, entonces, identificar la personalización, la adaptación a las necesidades individuales, y los tiempos de disponibilidad y entrega como elementos clave para que la marca se fije en la mente del consumidor de moda.

Desde hace un par de años, Amazon irrumpió con sus marcas propias de básicos cuyas cifras de ventas y las perspectivas reflejan un crecimiento exponencial continuo. Si bien los estándares de diseño pueden ser mínimos, se dispone de una oferta para un universo de compradores que, por un lado, requieren de este tipo de prendas, o, por el otro, buscan regresar a lo básico. Los mismos que han preferido alimentos artesanales sin pagar de más o, incluso, la fabricación en casa de sus propios productos, porque la simplicidad y la autenticidad son sus principios de vida.

“Con la revolución del fast fashion avanzamos hacia una era en la que una marca se vuelve icono con diseñadores anónimos y una cadena de producción que no se detiene”

El Corte Inglés, por su parte, ha buscado insertar en el mercado respuestas a las necesidades del entorno creando una amplia lista de marcas propias con productos de alta gama que compiten de tú a tú con grandes casas. Grupo Éxito en Colombia, mediante una alianza anual con diseñadores nacionales renombrados, lanza una colección conjunta de marca propia, de primera calidad, posicionándose en la mente y en el corazón de los consumidores.

En Almacenes De Prati hemos trabajado desde hace más de 15 años en desarrollar un portfolio robusto de marcas propias. Junto con proveedores locales y un equipo que da vida a esas marcas, hemos revertido los indicadores de compras nacionales e internacionales, privilegiando los productos ecuatorianos alineados a las últimas tendencias de moda y estándares de máxima calidad.

Las marcas propias se han convertido en el pilar fundamental de la propuesta de valor de De Prati para el mercado local, más que una estrategia que responda a un momento o comunidad particular. Se trata de una apuesta que ha requerido velar para que el surtido cumpla con máximos estándares de calidad, diseño y propuesta de valor.

Con un portafolio de diez marcas propias, nuestros clientes –mujeres, hombres, jóvenes y niños–, acceden a la tendencia, claro,

pero también tienen una experiencia de compra acorde con su estilo de vida, en una tienda física o en línea. El crecimiento anual de las ventas de marcas propias a un ritmo de dos dígitos y uno respectivamente en los últimos dos años, refleja la fidelización de nuestra oferta de valor.

El lanzamiento de una colección de marca propia de moda debe involucrar a múltiples áreas de la compañía. Desde la definición del surtido y profundidad que tendrán las prendas de la colección de acuerdo a cada marca, así como su diseño, que está a cargo de un equipo de talento local.

Para la distribución y disposición final del producto en tienda, buscamos ser referentes en nuestra comunicación mediante, por ejemplo, acciones interactivas en los canales con la marca corporativa o con influenciadores con los que, tanto la compañía como los clientes, comparten valores.

La clave del éxito en nuestras marcas propias radica en entender los gustos y preferencias de nuestros clientes para lograr adaptar las tendencias mundiales de la moda a nuestro territorio y consumidor, con un altísimo foco en la calidad del producto y el aporte de un equipo de talentosos diseñadores, compradores y, sobre todo, de la mano de nuestros proveedores estratégicos.

Las marcas propias, en definitiva, pueden insertar valor agregado a la industria de la moda, fortalecer la competitividad en el entorno y ajustarse al consumidor exigente de hoy, alcanzando un espacio permanente en su armario.

DESAFÍOS para OFRECER EXPERIENCIAS de VALOR – La VISIÓN de Los CABOS, MÉXICO



Rodrigo Esonda

Director General del Fideicomiso de Turismo de Los Cabos / México

Desde una perspectiva de destino turístico, es cada día más difícil satisfacer las múltiples y cambiantes necesidades de los viajeros modernos. Actualmente, existen una infinidad de tendencias, nichos y particularidades que los consumidores buscan satisfacer durante sus viajes, ya sea de placer, negocio o en combinación (para lo que se acuñó el término “bleisure”). Además, el valor de las marcas ha cambiado. Hoy se visita más un destino por lo que significa para el viajero de acuerdo con sus valores que por su oferta turística.

Diferenciarse de la competencia con una propuesta de valor es hoy una primicia, no sólo en la industria del turismo sino en cualquier sector económico; más aún en el entorno actual en donde parece que la única constante es que no hay constante, que las incertidumbres políticas, económicas y culturales rondan al mundo. Los viajes se han convertido en válvulas de escape y ventanas de la realidad que vive cada lugar.

Las sociedades modernas, y las no tanto, consideran el tiempo de esparcimiento (en donde los viajes tienen prioridad) como un derecho y un recurso no renovable. Sin embargo, por su escasez, buscan llevarlo al máximo con elementos que permitan cambiar sus vidas, conectarse consigo mismos (o su zen) y sus seres queridos, aprender o

“Diferenciarse de la competencia con una propuesta de valor es hoy una primicia, no sólo en la industria del turismo sino en cualquier sector económico”

desarrollar habilidades nuevas, probar ingredientes desconocidos o pisar rincones casi desconocidos.

Los viajeros de hoy coleccionan experiencias de viaje de una manera distinta: buscan conectar y alinear sus valores con las marcas, destinos y experiencias que visitan, y son irremediabilmente más conscientes del medio ambiente y la comunidad local. Sus vivencias son compartidas en redes sociales, en tiempo real, dejando un rastro indeleble que incide de manera positiva o negativa en la reputación de los lugares. El turismo tiene como nunca antes la responsabilidad de evolucionar y cuidar la manera de utilizar los recursos disponibles.

La innovación, ahora tan en boga, ya no es una opción sino un modo de supervivencia. Los destinos –como epicentros de la actividad turística– tenemos la responsabilidad de renovar el producto turístico, ofrecer

experiencias únicas y mantener la inspiración de viaje al límite para satisfacer y exceder la preconcepción que los viajeros tenían del sitio en cuestión; de lo contrario se irán a otro lugar, no volverán y, lo que es peor, le dirán al mundo que no venga.

Los Cabos, con una propuesta integral de nuevas experiencias de viaje y el más alto estándar de servicio, se encuentra listo para continuar recibiendo a la nueva generación de viajeros. Tomando como base la amplia diversidad de recursos naturales –desierto, mar y montaña– y la tradición cultural de los antiguos pueblos de Baja California, se han integrado diez nuevas formas de visitar la región, como escuchar el canto de las ballenas durante una cena al lado del mar; convivir con los locales visitando sus casas, estudios y ranchos; o explorar la Sierra de la Laguna a través de senderos donde se pueden alojar en un campamento de lujo (*blamping*), bajo un cielo iluminado por estrellas, para descubrir así una de las regiones menos conocidas y con más variedad natural en México.

La seguridad en Los Cabos, elemento integral para todos los viajeros, ha sido atendida como en ningún otro destino del país. La iniciativa privada ha contribuido con grandes recursos financieros y capacidad técnica para complementar los esfuerzos del sector público. La estrategia de seguridad no sólo tiene “en mente” al visitante, también a la comunidad local y su bienestar. Hay brechas por cerrar, sin lugar a dudas, pero el camino en busca de la equidad social ha sido trazado.

“Los viajeros de hoy coleccionan experiencias de viaje de una manera distinta: buscan conectar y alinear sus valores con las marcas, destinos y experiencias que visitan”

Baja California Sur es hoy la región con mayor crecimiento per cápita en México (con un 16,1 %), en mayor medida gracias al turismo y a la actividad económica que transversalmente se genera. El cuidado al medio ambiente, a través de la regulación, el Plan de Desarrollo y una visión a largo plazo, ha permitido la atracción de nuevas inversiones con un modelo sostenible de bajo impacto –en promedio la planta hotelera cuenta con 250 habitaciones por propiedad–.

Los Cabos se consolida con una oferta de valor única para satisfacer las demandas del viajero moderno que busca experiencias inigualables, autenticidad, buen clima, conciencia social, seguridad y esparcimiento. Sólo faltas tú.

La **MARCA-EXPERIENCIA** para el **NUEVO CONSUMIDOR** del **SECTOR TURISMO**



David Ecija

Director General del Hilton São Paulo Morumbi / España

Hasta hace poco descubríamos nuevos destinos, lugares y productos fantásticos porque alguna persona que conocíamos nos lo contaba. Si esa persona era de confianza y coincidíamos con sus gustos, nos fiábamos rápidamente. Tenía que ser bueno y debíamos experimentar. El boca a boca era el mejor *marketing*.

En los últimos años, el acceso a la información es infinitamente mayor. Los nuevos lugares, destinos y productos, con un potencial maravilloso, también han crecido exponencialmente. Pero, ¿cómo distinguir lo que es realmente bueno de lo que parece bueno? Ese es el gran desafío. Tu producto compite en el mercado de internet y de las redes sociales con centenares de productos que parecen similares. La pregunta es: ¿cómo puedes diferenciarte rápidamente de ellos en un mundo donde el consumidor está más informado y es más exigente? Desde mi punto de vista, la clave está en la capacidad de crear una marca en el desarrollo de un negocio. Es mucho más que un logo, es la oportunidad que tienes para diferenciarte del resto. Es la forma en la que decides presentar tu historia al mundo.

Esa marca tiene que generar confianza y eso se consigue cumpliendo con las promesas que hacemos, con las expectativas que generamos y con la historia que contamos en el proceso de comunicación con nuestros clientes. Siempre se dice que se tarda años en ganar la confianza del consumidor y segundos

en perderla, por eso todos nuestros colaboradores son generadores de marca. Todos y cada uno de ellos. Vender nuevos productos, una vez que se ha generado esa confianza, es mucho más fácil, rápido y, sobre todo, eficaz.

Las empresas con éxito tienen una serie de valores fuertes que se extienden a cada una de las personas que trabajan en ella. Todos actuamos y creemos en esos valores. Eso nos hace parte de un gran proyecto. Esos valores son parte de sus productos y, por supuesto, de la marca. Por eso, tenemos que comunicar los valores como una imagen única de forma inconfundible. Todos nos sentimos identificados con personas y empresas con las que compartimos los mismos valores. Es aquí donde entro en lo que, para mí, debe ser el gran diferencial de una marca: crear un vínculo emocional con nuestros clientes. Ese vínculo no lo crea la empresa ni el producto en sí, sino la marca, la experiencia del usuario con el producto y con la empresa. Este vínculo hace que nuestra marca sea recordada de forma fácil y rápida.

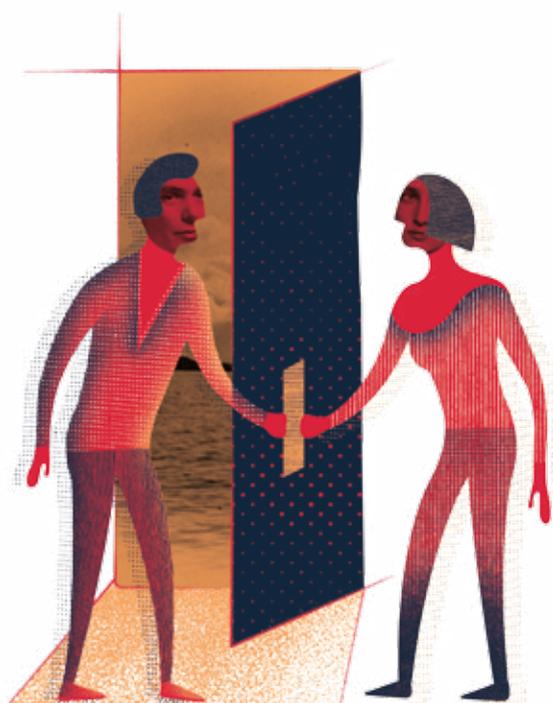
A menudo escuchamos decir que vendemos experiencias. Yo prefiero decir que vendemos emociones, porque lo que queda más arraigado en el cerebro de las personas son los vínculos emocionales. La mejor acción comercial que podemos crear es convertir a nuestros clientes en embajadores de nuestra marca. Generar la cultura que propicie la identificación de colaboradores y clientes con nuestros valores e imagen, y que confíen en

“Las empresas con éxito tienen una serie de valores fuertes que se extienden a cada una de las personas que trabajan en ella”

que vamos a cumplir las promesas. Eso, para mí, es el mayor indicador de éxito en nuestra capacidad de comunicación con el mundo exterior: saber cuántos colaboradores y clientes se han convertido en embajadores.

En la actualidad, tenemos acceso a muchísima información de una forma inmediata que se actualiza constantemente. Eso, a las marcas, nos obliga a estar en constante comunicación con los clientes y nos fuerza a innovar, no solamente en lo que comunicamos, sino en cuánto y cómo lo hacemos. Tenemos que ser interactivos, poniendo en contacto a nuestros colaboradores con nuestros clientes, que cuenten nuestra historia en un ambiente de confianza, siguiendo nuestros valores y creando un vínculo emocional. La marca es el intangible más importante de la empresa. Es lo que queda en la mente de los consumidores cuando ya se han consumido los productos. La función crítica de la marca es dejar una huella en la mente de los clientes que sea inconfundible, memorable y permita volver a consumir, una y otra vez, los productos que vendemos gracias a la diferenciación que consigue con respecto a los competidores.

Una vez que hemos tenido éxito en dejar esa huella y en crear ese vínculo, tenemos que ser consistentes en lo que creamos, producimos y comunicamos. Hemos creado unas expectativas que, con el tiempo, van creciendo. Eso hace que sea tan importante conocer a nuestros clientes. Saber si mudan sus costumbres, necesidades o preferencias para adaptarnos a ellas. Si hemos creado ese vínculo, la comunicación tiene que ser de dos direcciones. Así será más fácil recibir mucha información de calidad que deberemos usar para innovar, crear y conseguir que nuestra marca siga fuerte, creciendo y liderando. Si no hacemos eso, la competencia lo hará y nos quedaremos atrás.





Las **MARCAS** y la **GENERACIÓN** de **CONTENIDO**: del **CÓMO HACER** la **PUBLICIDAD** que se **ELIGE VER**



Cristina Barbosa

Head of Brand & Marcomms de Vodafone España y Presidenta de BCMA Spain / España

Dentro de los desafíos a los que se enfrentan las marcas hoy en día nos encontramos con la generación de contenidos que doten de valor a las marcas o *Branded Content*.

¿Por qué se ha generado la necesidad de producir contenidos por parte de las marcas?

1. Existe un mayor escepticismo y menor visibilidad de la publicidad tradicional, aunque aún sea la garante de la cobertura nacional de forma rápida y eficaz. Las generaciones de adolescentes y jóvenes hasta los 30 años tienen patrones de consumo de la publicidad completamente distintos a los recientes. Son fundamentalmente escépticos de todo lo que es publicitario o de esa publicidad que se impone en bloque o irrumpiendo en una experiencia digital. Buscan la verdad y comparan jurando por las redes sociales, apoyándose en *influencers* o acercándose para comprobarlo por ellos mismos.
2. Además, el consumo de entretenimiento *on demand* que nos traen plataformas de TV y nuevas OTT hacen que el consumo publicitario quede relegado a un segundo lugar.
3. Esto hace que sea imprescindible que las marcas ganen *Share of Entertainment* más que SOV. Y esto en un mundo plagado de

“ Las marcas tienen que elegir con cuidado qué contenido hacer y cómo hacerlo. Este deberá ser relevante, legítimo y atribuible a la marca ”

información (Infoxicación, le llama Gonzalo Madrid). Todos los días tenemos mil noticias que leer en distintas redes sociales, videos que nos envían amigos y compañeros e información de aquellos sitios a los que hemos pedido que nos mantengan informados de lo que nos interesa.

4. Por lo tanto, la mejor manera de ganar la atención de los consumidores es produciendo contenido que estos quieran consumir.

¿Pero entonces, vale cualquier contenido?

En principio, no. Las marcas tienen que elegir con cuidado qué contenido hacer y cómo hacerlo.

- En primer lugar, el contenido deberá ser relevante, es decir, deberá interesar a la población a la que estamos enviando ese contenido. Y esto que parece una evidencia es donde caen muchas marcas. Los

intereses de tu *target* y sus patrones de consumo de entretenimiento te llevarán a escoger el contenido y la distribución adecuada del mismo.

- En segundo lugar, el contenido debe ser legítimo. La marca debe poder hablar de este contenido y debe tener un rol en el mismo. Me hubiera encantado crear “Conduce como Piensas” de Toyota (¡Bravo, Curro!) pero nada tiene que ver con el sector de las Telecomunicaciones donde yo realizo mi trabajo. Hay que preguntarse, ¿está mi marca legitimada para realizar este contenido? ¿Cuál es el rol de la marca? Por ejemplo, en el caso –muy conocido– de Ruavieja de las pasadas Navidades, la marca estaba legitimada para animar a la población a verse más y quedar cara a cara porque es cuando nos vemos en un bar o restaurante cuando consumimos su producto.
- El contenido debe ser atractivo y notorio y aportar algo a la sociedad o al *target* elegido. La pregunta aquí es ¿qué utilidad tiene mi contenido? En el caso de la plataforma de *Branded Content* del BBVA y su plataforma Aprendemos Juntos, nos están aportando a la sociedad maravillosos consejos y habilidades para ayudarnos en la educación de nuestros hijos.
- El contenido debe ser atribuible a la marca. Aquí hay mucho debate al respecto, pero, cuando un contenido es atribuido a una marca, es cuando se produce la traslación de valores del contenido que generas a la marca. Si el contenido te gusta, la marca te caerá mejor; si te parece innovador, la marca te parecerá innovadora; y si es joven, la marca será apetecible para los jóvenes. Lo que ya es más complicado es cómo y en qué momento hacer la marca evidente para que no mate el contenido,

y aquí mi consejo es paciencia. Primero, demuestra que tu contenido es susceptible de ser consumido e interesa y luego preocúpate de la atribución.

- Por último, no nos engañemos. Aunque un buen contenido tiene más posibilidades de ser consumido de forma orgánica, en un mundo con tantísimo exceso de información hay que promocionar ese contenido. Obviamente, no requerirá la misma inversión que en la publicidad tradicional, pero sí necesitará un empujón para llegar al alcance necesario para que el público interesado nos ayude a difundirlo y a consumirlo por necesidad y no por presión publicitaria.

El objetivo del *Branded Content* es ser la publicidad que se elige y no es fácil llegar a esto. En España, cada año vemos más acciones de BC realizadas de manera ejemplar y cumpliendo a la perfección todo lo que he mencionado. Estamos viendo un cambio hacia estas nuevas disciplinas que nos enriquecen tanto a nosotros, los publicitarios, como al público que nos consume. Y lo más importante: todos estos ejemplos nacen de agencias que han sabido transformarse y trabajar con productoras para realizar este maravilloso contenido, y de anunciantes valientes que apuestan por la eficacia y la construcción de una marca a medio y largo plazo.

El *Branded Content* ha venido para quedarse y para acercar nuestra profesión al entretenimiento fuera del bloque publicitario y dentro de aquello que se elige consumir. ¿Puede haber algo más divertido?

Del **PRIME TIME** al **MY TIME**



Jonathan Blum

Presidente de Cisneros Media / Venezuela

Parece que fue ayer cuando los canales de televisión competíamos por liderar la participación de audiencia de la franja más cotizada, pautando contenidos en horarios *prime time*. Ese horario en el que era posible pensar que millones de personas estarían concentradas al mismo tiempo frente a la pantalla para disfrutar de su programa favorito.

Hoy, gracias a la tecnología, la conectividad y más de 2600 millones de usuarios² adictos a sus *smartphones*, los hábitos han cambiado drásticamente, llevándonos a migrar del conocido *prime time* al *my time*, especialmente entre los *millennials* y la Generación Z.

Atrás quedaron esos momentos donde familias enteras se reunían frente al televisor para ver programas seriados con horarios específicos. En contraste, las pantallas se han multiplicado, los contenidos segmentado y las nuevas audiencias deciden cuándo, cómo y dónde es el mejor espacio –*my time*–, para ver noticias, ponerse al tanto de las actualizaciones de sus amigos o disfrutar de sus programas favoritos, sin necesidad de apearse a un bloque lineal.

Plataformas de *streaming* y redes multimedia como YouTube han encabezado esta transformación. Basta con mencionar que el

“ Los hábitos han cambiado drásticamente, llevándonos a migrar del conocido *prime time* al *my time*, especialmente entre los *millennials* y la Generación Z”

video en línea ha logrado una penetración del 74 % de los usuarios de internet en Latinoamérica y esta cifra alcanza el 80 % cuando hablamos de la penetración en móvil.³

Actualmente, sólo eventos de gran envergadura, como el Super Bowl, siguen captando la atención de la familia en torno a la pantalla tradicional con la misma fuerza. Pero incluso este tipo de contenidos han traspasado la sala de la casa pues –cada vez más– las conversaciones en tiempo real en redes sociales están reemplazando las reuniones físicas y los televidentes están dejando de lado el consumo de contenido en una sola vía para sumarse al *multi screening*, el cual ofrece múltiples posibilidades de interacción, tanto para usuarios como para anunciantes.

El aumento en el uso de las Smart TV y otros dispositivos como “acompañantes” de la pantalla tradicional, hace que los anunciantes busquen formas innovadoras para llegar a los espectadores. Experiencias bien diseñadas pueden no sólo hacer que el momento sea más agradable, sino también maximizar

² Statista.com

³ E-marketer, LATAM, Mayo 2017

el tiempo que los usuarios interactúan con las marcas.

Las personas ya no desean interrumpir sus programas con publicidad, quieren verlos en sus propios horarios, durante el tiempo –y número de capítulos– que decidan y en la pantalla que prefieran. Como los hábitos han cambiado, y el consumidor se ha transformado, los productores hemos asumido el reto con entusiasmo, enfocándonos no sólo en desarrollar contenidos que se adapten a las nuevas necesidades del televidente, sino también capitalizando las bondades de la tecnología para poner a su disposición formatos que los sorprendan, enganchen y se conviertan en parte importante de su *my time*.

En Cisneros Media fuimos adaptándonos a la nueva era. Hace casi una década demostramos que el contenido debía traspasar la pantalla y convertimos a “Eva Luna” en la primera telenovela en los Estados Unidos en contar con una estrategia multiplataforma.

Hicimos de la preparación de *misses* un *reality* aprovechable por las marcas y transformamos la forma de contar las historias, cambiando la estructura de las telenovelas, dotándolas de elasticidad y elementos sorpresa que les permitieran competir a la par de las teleseries.

De igual forma, hemos procurado aliarnos con los mejores para crear contenidos diferenciales. Es el caso del trabajo que desarrollamos con Getty Images a través de Mobius Lab para producir contenido a la medida –género, formato, idioma, plataforma– para canales como Nickelodeon, A&E, History, Lifetime o NatGeo, entre otros.

Es también el caso de nuestra alianza con Facebook, para lo que hemos llamado la

“La estrategia de batalla para cada uno de los que protagonizamos esta historia deberá parecerse a la de un partido de ajedrez: pocos movimientos y con enfoque estratégico hacia el dominio del *my time*”

nueva era de la *Mobile-First Soap Opera*, un novedoso sistema de narración que permite aprovechar los espacios de Facebook, Instagram y Messenger para entregar contenido a las audiencias durante su *my time* de una forma orgánica en donde las marcas pueden llegar de forma efectiva a su segmento objetivo. Este sistema consta de episodios lineales de 1 a 3 minutos posteados dos veces por semana en redes sociales, incluyendo clips con adelantos de próximos contenidos.

Cada *Mobile-First Soap Opera* irá acompañada de su propio “ecosistema”: una amplia variedad de piezas que darán mayor profundidad tanto a las historias como a sus personajes, además de impulsar una interacción natural con las marcas. Finalmente, Messenger será un vehículo que ayudará a las audiencias a compartir episodios y ponerse al día de una forma muy fácil.

Se trata de un sistema que permite la integración de marca y una auténtica inclusión del producto a la vida cotidiana. Distribuir los contenidos en una red social nos permitirá escuchar lo que piensan las audiencias, tener acceso a comentarios, conocer sus gustos y hacer de su voz el principal elemento que guíe la edición y presentación de los siguientes episodios.

No hay que olvidar que una de las mayores ventajas del *my time* es la posibilidad de medir, por primera vez en la historia, la demanda real de cualquier contenido en específico.

Sin duda, estamos ante una era emocionante donde nos enfrentamos a nuevos desafíos como la monetización de la publicidad, sin hacerla intrusiva para el consumidor; el conocimiento de las preferencias, hábitos, poder adquisitivo, métodos de pago y psicología de las nuevas audiencias; la 'globa-

lización' de los contenidos por encima de las restricciones comerciales; así como las alianzas entre productoras, televisoras y servicios de *streaming* para la maximización del alcance de los contenidos.

La estrategia de batalla para cada uno de los que protagonizamos esta historia deberá parecerse a la de un partido de ajedrez: pocos movimientos y con enfoque estratégico hacia el dominio del *my time*.



El VALOR de HACERSE CARGO de las GRANDES CAUSAS de la COMUNIDAD



Walter Droguett

Subgerente de Asuntos Corporativos de Esva y Aguas del Valle / Chile

Lograr el vínculo emocional de una organización con sus clientes es un reto cada vez más difícil de abordar. Las personas diariamente están expuestas a una "lluvia de estímulos". Reciben información de un centenar de marcas y ya no sólo por los canales tradicionales, sino que amplificado exponencialmente por las redes sociales. Las posibilidades de que el cliente retenga el mensaje que desea potenciar una organización es cada día más difícil. Enganchar es un desafío diario.

Y es que vivimos una saturación de sentidos. Pensemos en un día a día normal de un chileno promedio. Antes de salir en la mañana de su hogar, escucha la radio o prende el televisor y las noticias ya incluyen más de 5 organizaciones que transmiten un mensaje. Si tomamos, por primera vez en el día, nuestro celular (que lo hacemos probablemente más de 30 veces al día), y vemos nuestra red social preferida o revisamos alguna página de internet, instantáneamente, y sin percatarnos, otras marcas comienzan a vivir en nuestra mente a través de este aparato ultra masificado en Chile: el 82 % lo ocupa diariamente. La recomendación de las ofertas por Facebook, el aviso del crédito especial del banco, o los videos insertos en YouTube al iniciar un enlace multimedia se van sumando durante el día sin que seamos muy conscientes de ello.

“La base de toda campaña de publicidad es saber cómo me hago cargo de una demanda y cómo mi producto o servicio cumplirá con la promesa que estoy declarando”

En el trayecto al trabajo tenemos promoción de vía pública, frases radiales, el volante que nos entrega una joven en la calle. ¿Serán unas 50 marcas que en menos de una hora se comunicaron con nosotros? Vaya dilema al que nos vemos enfrentados los equipos de *marketing*, comunicación y redes sociales.

¿CÓMO LOGRAMOS DIFERENCIARNOS EN LA SOBRESTIMULACIÓN DE MARCAS?

Esta desafiante tarea no puede ser asumida sin conocer las expectativas de los clientes, ya no sólo en calidad de productos, servicios y atención, sino en algo que va más allá: sus deseos colectivos.

La base de toda campaña de publicidad es saber cómo me hago cargo de una demanda y cómo mi producto o servicio cumplirá con la promesa que estoy declarando. De lo contrario, sería un fiasco.

Pensemos, por ejemplo, que compramos un celular que nos asegura 60 horas de batería. Esto es difundido en un espectacular MKT MIX por un reconocido deportista asegurando él que lo ocupa y da garantía de ello. Si este producto llega a nuestras manos, y no cumple con la promesa hecha, no sólo dañaremos la imagen del promotor, sino que generaremos una profunda insatisfacción en el consumidor.

Ahora bien, si el aparato funciona bien y la campaña publicitaria es adecuada en intensidad y diferenciación, lograremos el objetivo de posicionarnos en ese segmento y vender el producto, haciéndonos cargo de sus deseos más profundos. Incluso no manifiestos, como el estatus.

Pero, ¿qué pasa con los servicios? ¿Podemos “vender” y “publicitar” de la misma forma?

En Esva y Aguas del Valle, sanitarias que operan en las regiones de Valparaíso y Coquimbo (Chile), estamos asumiendo esto en ejercicios experimentales que nos han dado buenos resultados. Estamos transitando de nuestras estrategias tradicionales de comunicación a hacernos cargo de “grandes causas sociales”, es decir, cocreamos con la comunidad campañas que no hablan sólo de nuestro servicio, sino que nos transforman en un promotor de proyectos para resolver problemáticas sociales o causas que todos queremos defender.

¿APADRINARÍAS UN GRIFO?

Estos últimos años hemos trabajado, con la comunidad, la iniciativa *Apadrina un Grifo*, en la que nuestros clientes se vuelven protagonistas en mantener en buen estado estos instrumentos esenciales ante una emergencia, para hacernos cargo de algo

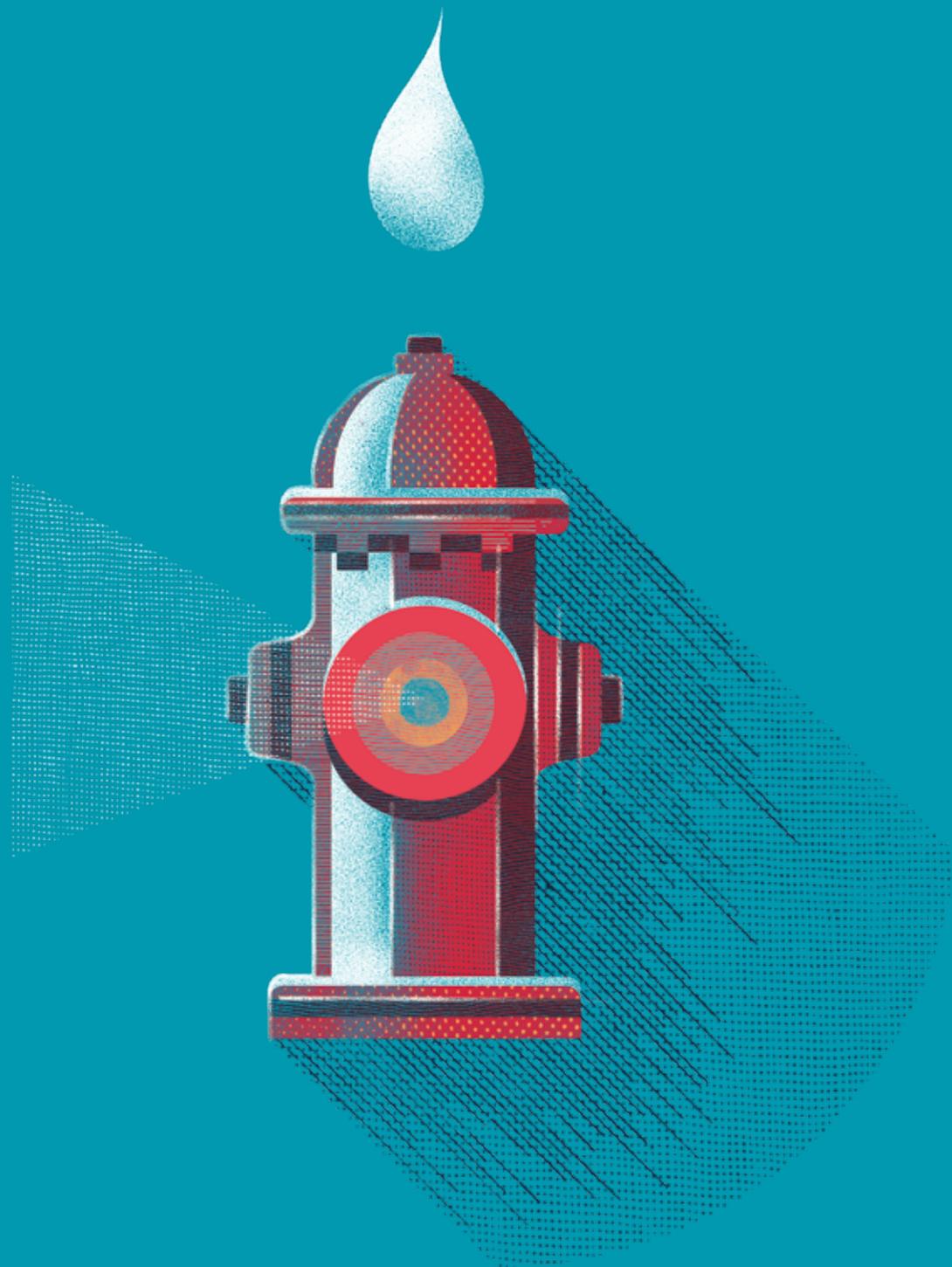
transversal: el ataque de incendios, que no distingue territorios, ni clase sociales. Y que claramente nadie quiere experimentar.

La tarea no ha sido fácil. ¿Quién le tiene cariño a un aparato amarillo que está en una esquina? Es como tenerle afecto a la llave del baño, al estanque del inodoro o a la ducha. Claramente los conocemos, pero si no nos vemos expuestos a una situación trágica, pocas veces tendrían relevancia para todos.

Nos sumergimos en este reto y, a través de una plataforma web, invitamos a la comunidad a ser padrino de un grifo. Al comienzo, no fue fácil. ¿Cómo involucrar a una persona que está en la comodidad de su hogar para que gratuitamente se haga cargo del grifo más cercano? Aquí la comunicación jugó un rol fundamental.

“Una marca sólo vive y se destaca, en un mundo de múltiples estímulos, si es capaz de darle sentido a su acción”

Trabajamos con juntas de vecinos y clientes para que ofrecieran testimonios en videos cortos que dieran cuenta de la importancia del cuidado de un grifo y, sobre todo, de la relevancia de mantenerlos en buen estado, alertándonos de filtraciones o aperturas ilegales. Así, dejamos de lado las típicas campañas “dramáticas” de ciudades quemándose para provocar atención; y migramos a pescadores, dueñas de casa, bomberos y otros, en una actitud positiva contándoles al resto que ellos apadrinaban un grifo porque les daba seguridad para sus trabajos,



“Cocreamos con la comunidad campañas que no hablan sólo de nuestro servicio, sino que nos transforman en un promotor de proyectos para resolver problemáticas sociales o causas que todos queremos defender”

para la tranquilidad de sus familias y vecinos.

Pero hay otro ingrediente: los interesados personalizan su grifo. Es decir, no sólo son aliados para nuestra gestión, sino que además tienen en su poder darle vida a un grifo en nuestra plataforma otorgándole un nombre. Así, estamos dejando de lado nuestra nomenclatura numérica de operación para reconocer nuestro grifo como: Rayadito, La joya del Pacífico, Grifaldo, La Consentida,

etc., dando cuenta del compromiso de los ciudadanos con este artefacto.

Queremos llegar a nuestros clientes no sólo con eficiencia y buen servicio. El agua es parte esencial del día a día de cada uno de nuestros hogares. Estamos en ellos. Por eso, con iniciativas como esta, queremos dar un paso más allá, donde la comunicación estratégica juega un rol fundamental.

Creemos que hoy el rol de las empresas va mucho más allá del producto o servicio que ofrecen y los resultados de sus MKT MIX. Una marca sólo vive y se destaca, en un mundo de múltiples estímulos, si es capaz de darle sentido a su acción, abarcando estados finales deseados de sus consumidores y comunidades para abarcarse en proyectos en conjunto. Así, la comunicación es un apalancador y potenciador importante, pero no un fin en sí mismo.

VESTIR a MUDANÇA: COMUNICAÇÃO e SUSTENTABILIDADE MEDIANDO uma NOVA RELAÇÃO com o CONSUMIDOR



Rozália Del Gáudio

Gerente Sênior de Comunicação e Sustentabilidade C&A Brasil / Brasil



Mariana Vieira

Coordenadora de Sustentabilidade C&A Brasil / Brasil

Forma de expressão e de conexão com o mundo, a moda hoje mudou bastante. Afinal, ao mesmo tempo em que acesso, instantaneidade e conexão se ampliaram exponencialmente, a busca por afirmação identitária, aliada a preocupações reais, com questões como origem do produto, também se consolidaram como marcas do nosso tempo.

Esse novo jeito de ver a moda e de busca de compreensão sobre como os produtos e serviços que consumimos são feitos, tornam-se então dois grandes impulsionadores de transformações no setor. Processos, produtos, comunicação, relacionamento e estratégias estão em verdadeira ebulição. Neste cenário, a dimensão de Sustentabilidade tem ganhado contornos que podem efetivamente definir a perenidade ou o fim de uma organização. Isso também no setor de moda.

Na C&A, empresa fundada em 1841 pelos irmãos Clemens e August Brenninkmeijer, as respostas para esse contexto ganharam um contorno mais estratégico e integrado em 2015, com o estabelecimento de uma plataforma global de sustentabilidade, que traz desafios e metas a serem alcançados até 2020 em todos os países onde a marca está presente. A plataforma se estrutura em três eixos: Produtos mais Sustentáveis, Rede de Fornecimento mais Sustentável e Vidas mais Sus-

“Pessoas se conectam com pessoas, e histórias mais do que informar, criam conexões emocionais potentes”

tentáveis. Quando falamos de Produtos mais Sustentáveis, expressamos nosso objetivo por exemplo de ter 100% dos produtos de algodão feitos com o algodão mais sustentável, que consome menos água e pesticida. No pilar Rede de Fornecimento, tocamos questões desde o monitoramento de fornecedores para evitar condições irregulares de trabalho até a melhor gestão de químicos. E no pilar Vidas mais Sustentáveis, nos comprometemos a continuamente engajar empregados, fornecedores e os clientes para a sustentabilidade.

É preciso considerar inúmeros desafios em termos de melhoria de gestão, de processos, de inovações para que os Pilares de Produtos e Rede de Fornecimento aconteçam, efetivamente, gerando uma moda com impacto positivo. Entretanto, sem o engajamento das pessoas, qualquer avanço nessa direção é praticamente impossível. A cada decisão interna, de coleção, de escolha de matérias primas ou de processos, há impactos, que podem ser positivos ou negativos. Por outro lado, se o cliente não percebe e valoriza os esforços que são empreendidos, e se engaja

nesse movimento conosco, toda a dimensão de sustentabilidade pode se enfraquecer.

Por essa razão, questões como comunicação e relacionamento são parte integrante da estratégia de sustentabilidade da companhia.

O caminho que temos percorrido no Brasil para entregar do ponto de vista de comunicação uma experiência também sustentável para os nossos clientes passa por alguns passos, em alinhamento com as diretrizes globais:

IDENTIFICAR NOSSAS HISTÓRIAS REAIS

Pessoas se conectam com pessoas, e histórias mais do que informar, criam conexões emocionais potentes. Por isso, buscamos continuamente identificar o que podemos contar para os consumidores, mas também nos esforçamos para identificar como essas histórias podem ser contadas, seja usando estratégias com influenciadores digitais ou mesmo nossos empregados.

ENTENDER O MOMENTO E O CANAL IDEAL PARA CONTAR AS HISTÓRIAS

Uma boa história desconectada do seu tempo tende a perder força. E aqui, herança do jornalismo, atualidade, pertinência e acesso são extremamente necessários. Pensar na jornada do cliente, no que ele está buscando ao se conectar com a nossa marca, são fundamentais. Assim, cuidamos da comunicação no ponto de venda, trazendo visibilidade sobre nossa estratégia, mas também sinalizando os produtos com etiquetas e tags que evidenciem os atributos de sustentabilidade; usamos a comunicação digital explorando as redes sociais; e incluímos ainda canais consolidados, como PR e advertising, ou seja, buscamos múltiplas plataformas para ampliar a conexão sobre o tema.

AVALIAR O IMPACTO PARA NOSSOS PÚBLICOS

A gente aprende na escola que comunicação não é o que se fala, mas o que o outro entende. Mais do que um provérbio profissional, esse deve ser um mantra para nós comunicadores. Estar atento às repercussões, à avaliação e monitorar continuamente percepções, imagem e reputação são eixos de uma gestão de fato estratégica de comunicação e relacionamento. Anualmente realizamos uma pesquisa visando identificar a percepção dos clientes da marca nesta dimensão de sustentabilidade.

OUVIR E DIALOGAR

Num mundo de múltiplas vozes e atores, saber ouvir e dialogar, de igual para igual, são elementos-chave, especialmente quando falamos da dimensão de sustentabilidade. Assim, a jornada que temos percorrido na busca de uma comunicação mais efetiva e conectada com nossos clientes passa pela escuta, por experimentar formatos de comunicação baseados em diálogo. Como o evento Fashion Futures, onde convidamos o público a refletir sobre o futuro da moda, e de que forma ela pode ser mais sustentável e consciente. Ou por parcerias que falam de sustentabilidade com o DNA da marca, como a com a cantora Mahmudi que lançou uma música inspirada nas mudanças que temos feito.

No final, todas essas ações e todos esses passos resultam num grande movimento que reúne nossos múltiplos públicos: #vistaamudança. É um convite ousado e poderoso, um chamado, uma resposta, um sonho, uma realidade, uma vontade e uma ação. Mas sobretudo é um jeito inovador de mediar relacionamentos e comunicação com as pessoas, para que a moda, além de plataforma de expressão e de conexão com o mundo, gere impactos positivos.

MARCA con IMPACTO



Bibiana Rosique

Directora de Mercadotecnia de Starbucks México / México

“Los valores fundamentales de la compañía se basan en la humanidad y la inclusión”. Era una frase que Howard Schultz, exCEO de Starbucks, compartía con frecuencia. “Inspirar y nutrir el espíritu humano” es nuestra misión global, que enmarca el centro de nuestros objetivos: promover la Experiencia Starbucks y las relaciones humanas en nuestras cafeterías, mostrar nuestro reconocimiento por todos los productos relacionados con el café, y usar nuestro alcance global para “hacer el bien”.

Desde su fundación, Starbucks ha sido una empresa comprometida con hacer una diferencia en las comunidades a las que diariamente servimos, en busca de oportunidades valiosas y significativas para cada una de ellas.

Por ejemplo, hoy Starbucks es el mejor empleador de la industria e impulsamos el desarrollo y educación de nuestros *partners* (colaboradores) diseñando un plan de carrera para cada persona. Nos enorgullece decir que Starbucks es el primer empleo para el 80 % de nuestros *partners*. Pero somos más que el mejor empleador de jóvenes, en realidad, somos una empresa multigeneracional que abraza la diversidad e inclusión. En este sentido, Starbucks también brinda empleo desde 2013 a adultos mayores, en un acuerdo con el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores. El año pasado celebramos la inauguración de la primera tienda en México y en América Latina en ser operada en su totalidad por una plantilla de adultos mayo-

res, y a principios de este año presentamos la segunda tienda en el país con este formato.

Otro programa de impacto social del que nos sentimos profundamente orgullosos es Prácticas C.A.F.E. (*Coffee and Farmer Equity Practices*). Es nuestro modelo global de suministro ético en la industria que nació en Chiapas en 2004. Se trata de un programa dirigido a los caficultores de diferentes regiones, auditado por terceros, que garantiza estándares sociales y ambientales y, al mismo tiempo, promueve la calidad del grano. El 99 % del café comprado por Starbucks en todo el mundo, incluido México, se adquiere bajo Prácticas C.A.F.E., lo que asegura que los caficultores reciben un pago justo y competitivo a la vez que se les brindan las herramientas necesarias para operar con estándares éticos de producción. Desde hace 14 años, miles de caficultores mexicanos se han inscrito a Prácticas C.A.F.E., sin que ello represente costo alguno o algún compromiso de vendernos su café.

El primer grano mexicano que adquirió Starbucks en los 90, mucho antes de abrir la primera tienda en el país, provenía de Chiapas. Desde entonces, hemos mantenido una fuerte relación con los caficultores de esta región. El café es el corazón de nuestra travesía en México, es también nuestra inspiración para contribuir con el bienestar de comunidades cafetaleras, a través de programas como Todos Sembramos Café, que nació en México y que motivó el surgimiento

de *One Tree For Every Bag* en Estados Unidos. Gracias al apoyo de clientes y *partners*, ambas iniciativas han entregado más de 10 millones de plantas de café tolerantes a la roya a caficultores mexicanos.

Y nuestro acompañamiento a las comunidades cafetaleras lo hacemos desde dentro. Starbucks ha inaugurado nueve Centros de Apoyo al Caficultor alrededor del mundo, uno de ellos ubicado en México (San Cristóbal de las Casas, Chiapas). El propósito de estos centros es capacitar a los agrónomos y caficultores en las mejores prácticas para el cultivo de café arábica de alta calidad a fin de reducir plagas y enfermedades, mejorar la calidad del café y aumentar su rendimiento.

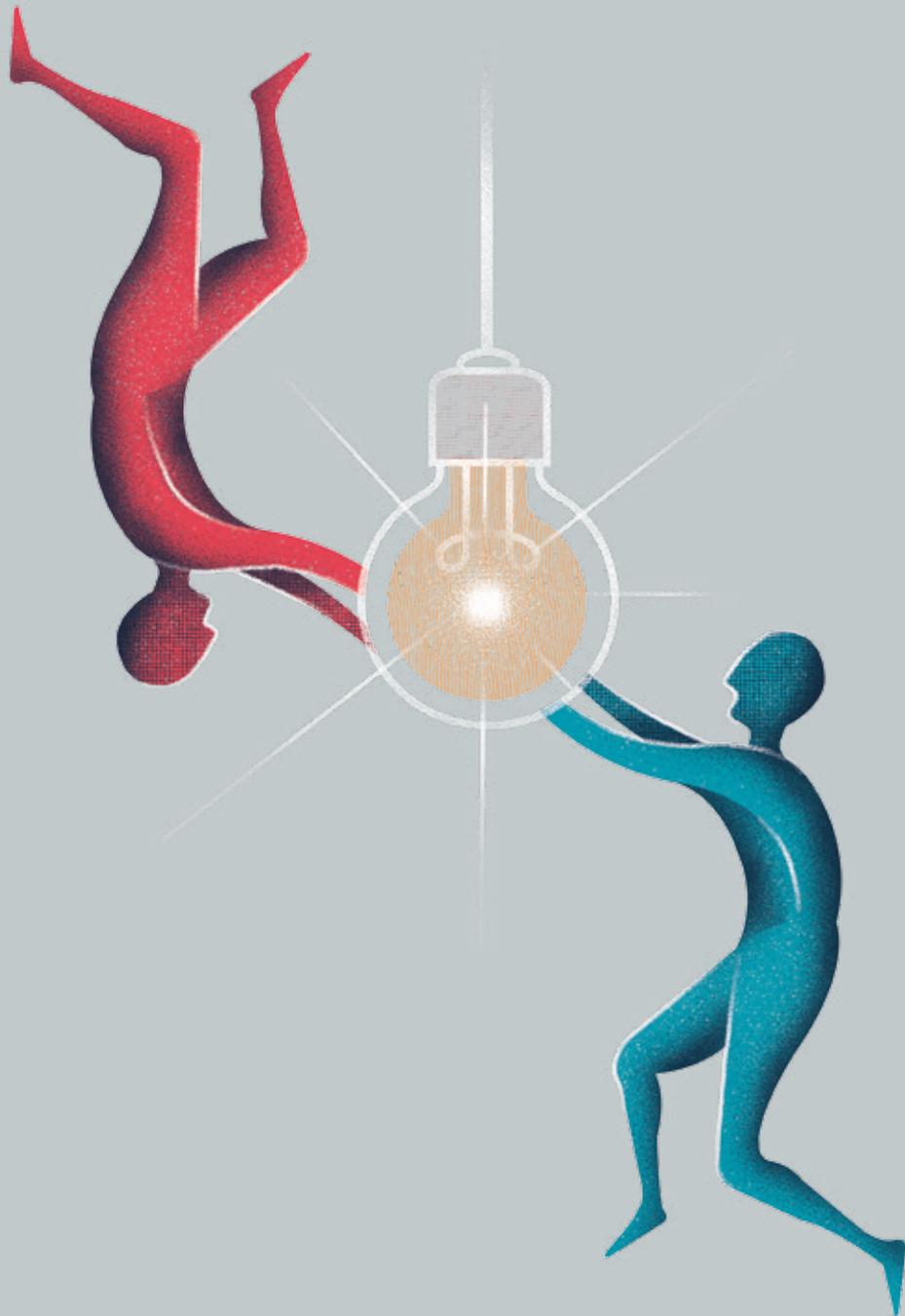
“Starbucks es el mejor empleador de la industria e impulsamos el desarrollo y educación de nuestros *partners* diseñando un plan de carrera para cada persona”

Starbucks también ha trabajado arduamente en fomentar acciones de voluntariado durante todo el año. Cada acción de voluntariado responde a la pregunta: “¿Cómo puedo ser un buen vecino y crear un lugar de pertenencia en mi comunidad?” Con esto en mente, entre 2011 y 2018, se ha logrado la participación de más de 17 000 voluntarios en apoyo a más de 2000 causas en México. Nuestro objetivo ha sido vincular a nuestros *partners*, clientes y comunidades para soñar en grande por todo aquello que podemos lograr juntos.

Starbucks tiene una trayectoria de 30 años enfocándose en la sustentabilidad en todas las esferas de su negocio. El año pasado, la marca anunció los planes para eliminar popotes de plástico de uso único a nivel global para el año 2020. Una nueva tapa sin popote, y popotes hechos de materiales alternativos son las dos opciones que reemplazarán a los popotes de plástico de uso único en más de 28 000 tiendas alrededor del mundo. Con ello, Starbucks se convierte en la compañía de *retail* más grande en realizar semejante compromiso, en donde eliminará más de mil millones de popotes de plástico al año de las tiendas Starbucks.

Con el propósito de reducir el uso del vaso de plástico, desde 1985, en todas las tiendas Starbucks alrededor del mundo, se recompensa a los clientes con un descuento cuando llevan su vaso reusable, taza, *tumbler* o vasos personales. Y si eres de los que prefieren disfrutar su bebida en la tienda y la pides en taza o tu vaso personal, también lo celebramos con el mismo descuento.

Estas son solo algunas de las muchas acciones de las que nos sentimos profundamente orgullosos. Starbucks no es un negocio de servir café para la gente, nosotros estamos en el negocio de personas sirviendo café. Nuestro café, nuestra pasión, sólo es comparable con el placer de compartirlo todos los días. Nuestras tiendas se han convertido en el tercer espacio para nuestros clientes y comunidades, un destino donde las conexiones humanas suceden miles de veces al día. Me llena de orgullo ser una *partner* de Starbucks, no hay otro lugar en el que prefiera estar.



INTELIGENCIA HUMANA, IMAGEN de MARCA en la ERA de la INTELIGENCIA ARTIFICIAL



Luisa Izquierdo

Directora de Recursos Humanos de Microsoft Ibérica / España

Es innegable que la transformación digital abre enormes oportunidades para las organizaciones y se ha convertido en la gran prioridad para empresas de cualquier tipo de sector y tamaño. Pero, en estos procesos, a menudo suele olvidarse el componente de transformación cultural que conllevan y se minusvalora el papel de las personas. Nada más erróneo ya que, aunque es evidente que la tecnología es el catalizador de la transformación digital, son las personas las que la hacen posible y, sobre todo, las que mejor transmiten la cultura y misión de la compañía, algo esencial para obtener el *engagement* del cliente y éxito en los negocios.

Las empresas no deben olvidar que sus empleados son ante todo personas, no recursos, es decir, necesitan crear un vínculo emocional con la organización para sentirse implicados con su misión y adoptar sus valores. Esto ayudará a que el empleado genere un sentimiento de orgullo de trabajar en la organización.

Más allá del producto o el servicio, el factor humano recupera su protagonismo en la era digital. En la era de la inteligencia artificial. Un claro ejemplo es nuestro caso en Microsoft. Nuestro compromiso y misión es potenciar a las personas y organizaciones para hacer más y ayudarles a alcanzar sus metas. Queremos hacer llegar a las personas y empresas los beneficios de la actual transformación digital en la que estamos inmersos, de forma que puedan maximizar su

“Los empleados buscan entornos laborales que impulsen su creatividad, mejoren su productividad y satisfacción y les hagan sentirse conectados con la cultura y la misión de su organización”

competitividad. Pero si algo tenemos claro es que nada sería posible sin las personas. La transformación digital va de personas. De personas potenciadas por la tecnología.

Microsoft es un lugar para la exploración, la creatividad, la innovación y el crecimiento profesional. Tratamos de que nuestros profesionales estén inspirados y motivados para lograr cosas extraordinarias que dejen un impacto duradero en la sociedad y todo ello con una cultura de la innovación basada en el aprendizaje continuo. Se valora la aportación de cada empleado al éxito de otros, y su capacidad para construir en base a las aportaciones de otros miembros del equipo. El éxito radica en aprovechar las ideas y aportaciones de los demás y cada empleado puede y debe contribuir, en lo posible, al éxito de sus compañeros y del negocio.

Los empleados son nuestro activo más importante. En Microsoft intentamos sacar lo mejor de ellos y desarrollar su talento. Ponemos en

marcha muchas iniciativas para mejorar su compromiso. Algunas de ellas proceden de nuestra encuesta de satisfacción de empleados, lo que hace que tengan un valor especial ya que parten de la propia plantilla. Hay un gran sentimiento de pertenencia hacia la organización. Nuestras encuestas internas reflejan que a más de un 98 % de nuestros empleados les apasiona el trabajo que hacen.

“Una empresa que cuente con una plantilla comprometida es más productiva, más rentable y llega mejor a los clientes que las que trabajan menos el compromiso de sus trabajadores”

La gente que trabaja en Microsoft cree realmente que puede cambiar el mundo a través de la tecnología. Internamente, estamos generando una cultura que permite a nuestros empleados conectar su energía y su pasión por la tecnología con esta misión y, además, que sepan trasladarla fuera de la compañía convirtiéndose en verdaderos embajadores de marca.

El entorno digital ha dado lugar a una nueva forma de trabajar. Ahora, más que nunca, los empleados en este *modern workplace* buscan entornos laborales que impulsen su creatividad, mejoren su productividad y satisfacción y les hagan sentirse conectados con la cultura y misión de su organización.

Para que una empresa prospere en esta nueva cultura de trabajo es necesario propiciar un alineamiento de los empleados con objetivos compartidos. Así, podrá atraer y retener empleados implicados, comprometidos y que contagien esta implicación fuera de la organización.

Las personas son fuentes de recomendación mucho más creíbles y valoradas que cualquier anuncio o publicación de una marca. Una empresa que cuente con una plantilla comprometida es más productiva, más rentable y llega mejor a los clientes que las que trabajan menos el compromiso de sus trabajadores.

Dado que el compromiso de los empleados está estrechamente relacionado con la productividad, la rentabilidad y la experiencia del cliente, cada vez más empresas se centran en formas de mejorar este compromiso. Si los empleados perciben que su trabajo repercute directamente en el éxito de la empresa, se sienten más comprometidos.

Que los trabajadores sean embajadores de marca no se consigue solo pidiéndoles que compartan los contenidos. Es necesario motivarles para que ellos mismos sientan este sentimiento de pertenencia, tomen la iniciativa, se sientan inspirados por la cultura de la empresa e inspiren, a su vez, a otros.

No tiene sentido intentar construir una marca de éxito si los trabajadores no se identifican con la misma. Los empleados ya no son embajadores de marca. Son la marca.

MIRA QUIÉN HABLA.

MARCAS y CONSUMIDORES en la ERA de la INTELIGENCIA ARTIFICIAL



Goyo Panadero

Socio y Director General de Talento e Innovación en LLYC / España



David González Natal

Director Senior Global del Área Consumer Engagement en LLYC / España

Theodore Twombly:

“You feel real to me, Samantha”

Samantha:

“Thank you, Theodore. That means a lot to me”

(HER, 2013, Spike Jonze)

En la película *Her*, dirigida por Spike Jonze, Theodore Twombly es un hombre solitario que supera una ruptura sentimental mientras trabaja escribiendo cartas a familiares o amigos de personas que por alguna razón no pueden o quieren escribirlas. Cuando Theodore prueba una nueva inteligencia artificial basada en la personalización y el aprendizaje, en su caso llamada Samantha, se embarca con ella en una relación de amistad que terminará dando paso al amor. Según Björn Schuller⁴, profesor de Inteligencia Artificial del Imperial College de Londres, la tecnología básica que vimos en *Her* data en realidad de finales de la década pasada. Schuller se plantea que “tenemos que pensar ¿qué nivel de autonomía queremos para la IA en el futuro? ¿Se trata de llevar Alexa o Siri

“Las generaciones más jóvenes se muestran dispuestas a intercambiar data con menores reservas siempre que sea a favor de experiencias más relevantes con las marcas”

a un nivel en el que no sólo reciban órdenes y control a través de la voz, sino de que mantengan una conversación continuada y fluida? Porque eso ya podemos hacerlo”.

Según un estudio mundial de PwC⁵, aunque sólo el 10 % de los encuestados posee en la actualidad un dispositivo de IA, uno de cada tres se plantea adquirirlo próximamente. Los consumidores de grandes economías como Brasil o China están a la cabeza, según este estudio, de la intención de compra que refleja la velocidad a la que se está moviendo la Inteligencia Artificial, no sólo desde la perspectiva de los usuarios, sino también de las empresas, con las de gran consumo y el *retail* a la cabeza. Esta tecnología no sólo está cambiando la relación con los consumidores, sino también la logística, el envío o la segmentación y va de la mano con otros avances como *Internet of Things* (IoT) o el reconocimiento de imagen

⁴ <https://www.dazeddigital.com/science-tech/article/41387/1/her-film-ai-love-artificial-intelligence>

⁵ <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey/artificial-intelligence.html>

que, combinados, están proporcionando a las compañías nuevas masas de datos de las que hasta ahora no disponían.

El 53 % de los consumidores en EE. UU.⁶ dicen que están preocupados por el uso de los datos y el cambio de modelo de privacidad y por cómo los que se dedican al *marketing* usan toda esta nueva información. Sin embargo, las generaciones más jóvenes se muestran dispuestas a intercambiar data con menores reservas siempre que sea a favor de experiencias más relevantes con las marcas. A medida que el reinado de la IA se hace más omnipresente, el equilibrio entre el uso de datos y la generación de experiencias relevantes se hará cada vez más crítico o, dicho de otra manera, si en lugar de ayudarnos a descubrir como consumidores, las inteligencias artificiales nos encapsulan en un mundo cada vez más cerrado y pequeño, será difícil que los consumidores no terminen rechazándolas.

Lo hemos visto en la evolución de la popular Spotify, en la que cada vez influye más no sólo la música que ya nos ha gustado, sino la que nos podría gustar y que se sitúa fuera de nuestra zona de confort. La recomendación será la clave y aquellos que trabajan desde el *marketing* deberán pensar sobre todo en cómo usarla para aproximarse a la IA desde la perspectiva de la personalización y como un medio para expandir la visión de los consumidores y no limitarla. Según un estudio de Salesforce⁷, este cambio de paradigma implica varias expectativas claras por parte de los consumidores y responsabilidades por parte de las marcas:

- *Journeys* más conectados: lo que implicará la ruptura de los silos de las empresas y las marcas.
- Personalización: lo que hace necesario customizar los puntos de contacto.
- Innovación: la clave para seguir empujando los límites de la experiencia.
- Protección de datos: la generación de confianza del consumidor como la máxima prioridad.

“Los asistentes virtuales tienen todas las papeletas para convertirse en los próximos años en el principal canal de relación de los consumidores con las marcas”

A medida que la IA (y todo el resto de desarrollos tecnológicos asociados) avance a mayor velocidad, veremos también cómo los trabajos relacionados con el *marketing* se transforman. Los asistentes virtuales tienen todas las papeletas para convertirse en los próximos años en el principal canal de relación de los consumidores con las marcas. Cuando algunas marcas están aún intentando entender cómo construir plataformas webs y estrategias de conversación en redes más efectivas, esta nueva revolución abre un frente nuevo que además modifica por completo la relación. El proceso de decisión de estos asistentes virtuales cambia las prioridades: de buscar convertirse en uno de los principales resultados de una búsqueda en Google a convertirse en la primera recomendación que un asistente

⁶ <https://www.adweek.com/digital/how-ai-can-inspire-consumers-and-build-stronger-brand-loyalty/>

⁷ <https://www.salesforce.com/research/customer-expectations/>

virtual haga a un consumidor cuando este le realice una pregunta.

A la búsqueda de la recomendación perfecta, estos asistentes virtuales convertirán en clave la fidelidad y afinidad a una marca, ya que tienen la capacidad de aprender de las elecciones previas del consumidor. Tengamos en cuenta que, a medida que la relación entre la IA y el consumidor se hace más estrecha, en realidad lo que harán será vivir nuestros propios *customer journeys* con el fin de tomar mejores decisiones. El 66 % de los consumidores⁸ ya espera a día de hoy que las marcas entiendan sus necesidades. Si el 40 % de los consumidores creen que usarán un asistente de voz en lugar de una app o una web en los próximos tres años⁹, parece claro que aquellos que sean capaces de crear experiencias que generen más afinidad y lealtad, pero que al mismo tiempo lo hagan a partir de la idea de recomendación, expandirán sus posibilidades de posicionarse con ventaja en este cambio.

De la mano de los asistentes de voz llega, además, una nueva oportunidad de las marcas: la de convertir en tangible la eterna promesa intelectual del *branding* sobre la generación de una voz. Un cambio que revolucionará la relación con los consumidores y que implicará pasar de pensar en cómo hacer que la gente “haga clics” en anuncios o contenidos, a crear una voz para la marca con la que la gente realmente pueda tener ganas de hablar. Los ejemplos no paran de llegar, entre ellos Ask Liv de Estée Lauder para Google Home, Echo Look de GQ, Voque y Amazon para Amazon Echo o Whisky tasting 101 de Johnny Walker para Google Home.

“El 66 % de los consumidores ya espera a día de hoy que las marcas entiendan sus necesidades”

Esta futura desintermediación extrema implica que en algún momento próximo podremos llegar a dejar de hablar con personas (empleados humanos en diferentes niveles de la marca) para hablar con la marca en sí misma a través de un sistema con un comportamiento muy específico. Mientras esto llega, lo cierto es que la perspectiva de una relación directa entre marcas y consumidores debería de hacer reflexionar a muchos directores de *marketing* y responsables de la marca. Estos deberían analizar si están contribuyendo a que sus marcas posean una personalidad atractiva con la que la gente tenga ganas de conversar o si, por el contrario, están saturando al consumidor de conversaciones vacías e irrelevancia.

⁸ <https://www.adweek.com/digital/how-ai-can-inspire-consumers-and-build-stronger-brand-loyalty/>

⁹ Conversational Commerce Study / Capgemini, 2018



Premios

conseguidos por UNO



EIKON



SILVER WINNER
en la categoría
Best House Organ

EIKON DE PLATA 2016
en la categoría
Publicaciones
Institucionales -
Multimedia

2016 AWARD
OF EXCELLENCE
en la categoría
Websites - Magazine



SILVER WINNER
en la categoría
Design - Illustration

GRAND WINNER
Best of Magazines
Overall Presentation

GOLD WINNER
en la categoría
Best House Organ

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.

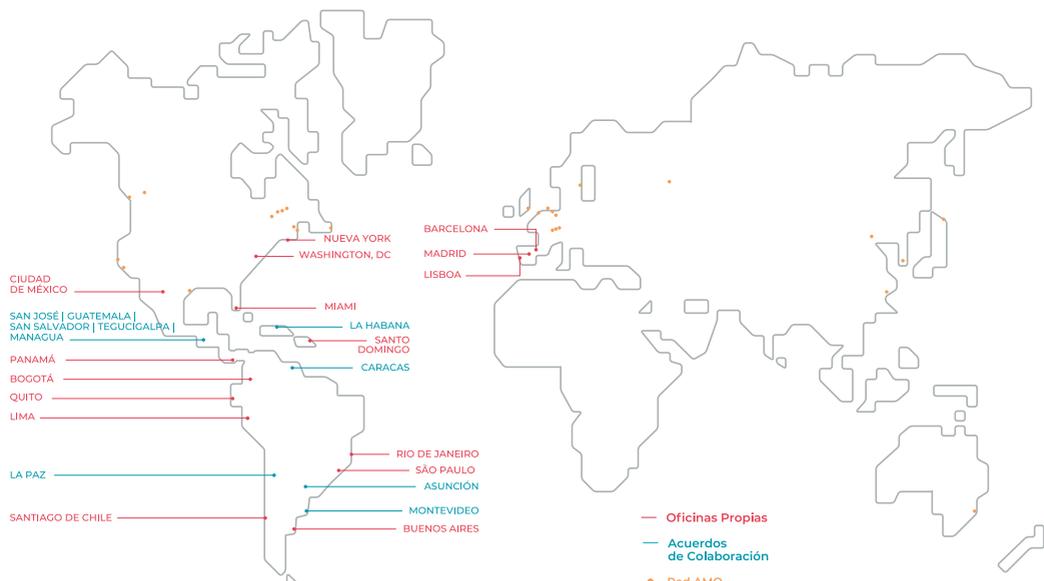
Actualmente, tiene oficinas propias en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos (Miami, Nueva York y Washington, DC), México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, opera en Cuba y

ofrece servicios a través de compañías afiliadas en Bolivia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Uruguay y Venezuela.

LLYC es miembro de AMO, la red global líder en comunicación corporativa y financiera. Son también socios: Abernathy MacGregor en Estados Unidos; Ashton Consulting en Japón; Deekeling Arndt en Alemania; Hallvarsson & Halvarsson Group en Suecia; Havas Paris en Francia; Hirzel.Neef.Schmid.Counselors en Suiza; Maitland en Reino Unido; NATIONAL Public Relations en Canadá; Porda Havas en China; y SPJ Financiële & Corporate Communicatie en Países Bajos. Cada año, AMO se sitúa en el top del Ranking Global de Asesores de M&A desarrollado por Mergermarket.

/amo
strategic advisors

www.amo-global.com



DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero

Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González

Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo

Socio y Director General de Estrategia
acorujo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero

Socio y Director General de Talento e Innovación
gpanadero@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor

Directora Corporativa
cgomez@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 CFO América Latina
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López

Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendezalopez@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 del Área 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
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Paco Hevia

Director Senior
Comunicación Corporativa
phevia@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
edelafuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez

CEO US
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia

SVP 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

277 Park Avenue,
39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 309)

REGIÓN NORTE

Javier Rosado

Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Juan Arteaga

Director General
jarтеага@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco

Director General
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14 Col.
Juárez, Alcatldia. 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
Impena@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

Luis Miguel Peña

Impena@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

Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo y Rio de Janeiro

Cleber Martins

Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

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

Francisco Aylwin

Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801, Las Condes
Tel. +56 22 207 32 00

www.revista-uno.com