

2019 n° 33

# UNO

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



El **IMPACTO** de las  
tecnologías exponenciales en la **comunicación**

## 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

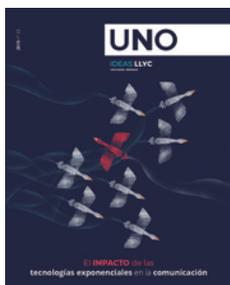
naturprint.com

Impreso en España  
Madrid, noviembre 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 n° 33

- 4 **QUIÉNES** son los **COLABORADORES**
- 
- 9 **COMUNICAR** en **TIEMPOS** de **DISRUPCIÓN**
- 
- 11 **DESAFÍOS** de la **INNOVACIÓN** en las **MULTINACIONALES** en **2020**
- 
- 14 Las **CINCO GRANDES TECNOLOGÍAS** que **ESTÁN REVOLUCIONANDO** la **CONSULTORÍA** de **COMUNICACIÓN**
- 
- 17 **BRAND PURPOSE MARKETING** **DONE RIGHT** is **MORE** than **360°**
- 
- 20 Los **ÁNGULOS MUERTOS** de la **INNOVACIÓN**
- 
- 23 **COMUNICACIÓN EXPONENCIAL** para un **CAMBIO** de **ÉPOCA**
- 
- 25 **INTELIGENCIA ARTIFICIAL** y **COMUNICACIÓN**: un **DESAFÍO** más allá de la **TECNOLOGÍA**
- 
- 27 **SESGOS** e **INTELIGENCIA ARTIFICIAL**: **OJO** al **DATO**
- 32 **UNO + 1 Entrevista** de Lalo Zanoni a César Cernuda
- 
- 38 La **SINGULARIDAD** de **CASTELLIO**
- 
- 40 La **REVOLUCIÓN** de los **CHATBOTS** y la **INTELIGENCIA ARTIFICIAL**
- 
- 44 La **ESTRATEGIA** y la **TECNOLOGÍA** en la **TRANSFORMACIÓN DIGITAL**
- 
- 46 A **PALAVRA** como **INOVAÇÃO**
- 
- 49 La **INNOVACIÓN REQUIERE DIVERSIDAD...** y **CORAJE**
- 
- 53 **HEY, BRAND!!** Las **TECNOLOGÍAS EXPONENCIALES** y su **IMPACTO** en **NUESTRA CAPACIDAD** de **INFLUENCIA**
- 
- 57 **Premios** conseguidos por UNO
- 
- 58 **LLYC**

# QUIÉNES son los COLABORADORES



## Gonzalo Martín-Villa Peña

**Chief Innovation Officer en Telefónica.** Lidera tres verticales de innovación desde mayo de 2016 como Director de Innovación Global: *core innovation*, *Entrepreneurship & Innovation Ventures*; así como dos subsidiarias dentro de Telefónica: Alpha y Telefónica Educación Digital. Previamente, desde sus comienzos en 2011, encabezó como CEO la aceleradora de *startups* Wayra, llevándola a convertirse en una de las mayores aceleradoras tecnológicas del mundo con operaciones en 12 países y dos continentes. Su experiencia se extiende entre Europa y Latinoamérica, donde fue Director de la Secretaría General Técnica durante cinco años, además de haber ocupado diversos cargos dentro del departamento legal tanto a nivel regional para Telefónica internacional, como a nivel local como director legal de Telefónica móviles México. [España]

---



## Adolfo Corujo

**Socio y Chief Strategy & Innovation Officer de LLYC.** Especialista en la gestión de la reputación y el negocio a raíz de la disrupción digital. En sus veinte años de trayectoria profesional, ha colaborado en el diseño y ejecución de proyectos para la construcción, la defensa o promoción de la identidad de distintas multinacionales en España y Latinoamérica. En el ámbito académico colabora con escuelas de negocio y universidades en ambos continentes tanto en la investigación como en la formación en los campos de la estrategia, la innovación, la identidad digital y la gestión del cambio. Además, ha publicado recientemente su primer libro titulado *Comusicación*. [Brasil]

---



## Daniel Fernández Trejo

**Director de Tecnología de LLYC.** Actualmente es el responsable de la Unidad de Negocio de Tecnología y CTO de la Compañía a nivel global. Ha trabajado durante 13 años en el diseño, implementación y lanzamiento al mercado de plataformas y servicios de Internet multidispositivo, donde ha desarrollado gran parte de su carrera trabajando con equipos internacionales y dinámicos, destacando por su capacidad de gestión y coordinación, liderazgo y trabajo en equipo. En 2011 Daniel llegó a LLYC como Director de cuentas de la Unidad de Negocio de Comunicación online y en 2017 fue nombrado CTO Global de la Compañía. Durante estos años de trabajo en LLYC, ha colaborado con empresas como Enagas, Cepsa, Gonvarri Steel Industries, Bertelsmann, L'Oréal y Acciona, entre otras. [España]



### Michelle Greenwald

**CEO of Inventours™**, a U.S. based firm that curates visits with leading global innovators in tech, product design, food to help companies improve innovation processes. She runs “Innovation Days” for companies, with retail innovation “safaris” to foster innovation cultures. She’s a former senior executive at Disney, Pepsi-Cola, Nestlé and JWT. Michelle teaches Marketing at Columbia, NYU Stern & IESE Business Schools. She writes about innovation & marketing for Forbes, and wrote the book, “Catalyzing Innovation” to help firms innovate systematically with fresh thinking. She does business & marketing plan consulting & executive education for senior management at global firms. [USA]

---



### Txema Valenzuela

**Socio fundador de La Propagadora**, consultora de comunicación estratégica. Anteriormente estuvo a cargo de la comunicación y la publicidad de contenidos en Movistarplus y de la comunicación digital en BBVA. Como periodista, trabajó anteriormente en ElPais.com y ElMundo.es. [España]

---



### Nacho Villoch

**CEO de Kamiwaza 2020**. Licenciado en Derecho y especialista en *marketing* internacional por formación, además de varios postgrados (IESE, IE, Columbia) ha vivido y trabajado en 4 continentes (desde Singapur y Hong Kong a Paraguay y Bolivia, pasando por Lisboa, Nueva York y Miami) en puestos directivos en la Industria financiera; Comunicador todo-terreno, Nacho Villoch es un activo generador de contenidos, sobre la comunicación de la Innovación y, su reverso, la innovación en comunicación, a lo que se dedica profesionalmente desde hace más de quince años, campo en el que se ha labrado una contrastada reputación. [España]

---



### Miguel Lucas

**Data Business Leader de LLYC**. Ingeniero Superior en Telecomunicaciones. Ha trabajado 10 años en el diseño, fabricación y puesta en mercado de buscadores de ámbito corporativo, redes abiertas y deep web. Se especializó en el diseño de algoritmos de ranking para buscadores y procesado de lenguaje natural automatizado. En 2008 pone en marcha Acteo, empresa desde la que ha colaborado con LLYC en el diseño e implementación de diferentes tipos soluciones, como el BEO y el MRO del área de Digital, y ha participado en la ejecución y puesta en marcha de múltiples proyectos de desarrollo de la identidad digital. [España]

---



### Cristina Aranda

Trabaja en el **Desarrollo de Negocio para Europa en Taiger**, empresa de Inteligencia Artificial. Además, es **cofundadora de Mujeres Tech**, una asociación que tiene por objetivo promover iniciativas entre niñas, jóvenes y mujeres y hombres para aumentar la presencia femenina en el sector digital. Cristina pertenece a la mesa de género de Red.es (Ministerio de Economía y Empresa). Respecto a su formación, Aranda es doctora en Lingüística Teórica y Aplicada, licenciada en Filología Hispánica, Máster en Internet Business y directora del Módulo de Data in Real Life del Master Data Analytics del ISDI. [España]



### Lalo Zanoni

Periodista especializado en tecnología y nuevos medios. Escribe para diversos medios como Forbes, el diario El Cronista y las revistas VIVA (Clarín), Brando, Wobi y El Planeta Urbano, entre otras. En 2006 recibió el Premio TEA Estímulo al mejor periodista en medios digitales. Fundó en 2007 la agencia de social media tercerclick y tuvo un blog sobre cibercultura. Actualmente es **socio de la agencia Thet Studio**. También hace radio, es docente universitario, consultor de empresas y participa como *speaker* en charlas sobre tecnología e innovación en diferentes eventos locales e internacionales. [\[Argentina\]](#)

---



### César Cernuda

César Cernuda es **Vicepresidente Corporativo de Microsoft Corporation** y **Presidente para Latinoamérica de Microsoft**. Cernuda tiene una licenciatura en Administración de Empresas y *Marketing* de la Universidad ESIC y completó un Programa de Desarrollo Directivo en la Escuela de Negocios IESE de la Universidad de Navarra y el programa "Liderazgo para Altos Ejecutivos" de la Escuela de Negocios de Harvard. Ha sido acreedor de reconocimientos otorgados por la Cámara de Comercio España-EE. UU. y por el Hispanic IT Executive Council, entre otros. Asimismo, representa a Microsoft en el consejo del "Council of the Americas" y el consejo del "Trust of the Americas". [\[USA\]](#)

---



### Goyo Panadero

**Director de BMC** (*Brand, Marketing y Communications*) y **Miembro Comité Ejecutivo de EY España. Miembro del Consejo Asesor de LLYC**. Cuenta con una dilatada experiencia profesional en el mundo de la comunicación de grandes multinacionales. Ha liderado la Dirección Global de Comunicación y Reputación Corporativa de Deloitte, Ferrovial y BBVA. En 2013 fundó Impossible Tellers, una pequeña firma de consultoría donde centró su carrera profesional en la investigación del liderazgo en altos directivos y en la narrativa transmedia. En octubre de 2015 se incorporó como Socio y Director General de España y Portugal en LLYC. [\[España\]](#)

---



### Andrés Pedreño

**Catedrático de economía aplicada**, experto en economía digital, emprendedor, rector de la Universidad de Alicante (1993-2000), CEO de Universia (desde 2000-2004) y miembro del consejo holding del Santander Universidades y Universia hasta la fecha. Miembro del grupo de expertos de gobierno para la elaboración del libro blanco sobre Inteligencia Artificial y *big data*. Fue pionero en la introducción de los MOOCS en España, a través del proyecto Unimooc. **Presidente de Ityis, 1MillionBot y fundador de Torre Juana Open Space Technology**. Es autor de más de medio centenar de libros y publicaciones especializadas en el ámbito de la economía. Eisenhower fellow 1988, Dr. Honoris causa por la Nottingham Trend University (1997), premio al mérito científico 2016 Generalitat Valenciana, academia de ciencias morales y políticas, Academia Norteamericana de la Lengua Española. [\[España\]](#)



### Iván Pino Zas

**Socio y Director Senior del Área Digital en LLYC.** Pionero de la comunicación digital en España, lidera como socio de LLYC el área de consultoría más global de la firma, desarrollando soluciones de digitalización del *marketing*, la reputación y los Asuntos Públicos. Es profesor asociado de Experiencia de Cliente en la IE Business School. Coautor de *Claves del nuevo Marketing. Cómo sacarle partido a la Web 2.0* (2009, Gestión 2000). Editor del primer Ebook en español sobre comunicación en medios sociales: *Tu Plan de Comunicación en Internet. Paso a Paso* (2008). [España]

---



### José Luis Rodríguez

**Business Transformation Leader de LLYC.** Ingeniero Superior en Informática. Durante los últimos 20 años ha desarrollado su carrera profesional en la implantación y gestión de proyectos y servicios IT para empresas como Telefónica, Repsol o Sanitas. Desde la creación de Acteo en 2008, ha colaborado activamente con LLYC en el área de Digital en el diseño y desarrollo de soluciones relacionadas con la reputación *online* y en el análisis, desarrollo y puesta en marcha de proyectos web y soluciones para sus clientes. [España]

---



### Paulo Nassar

**Diretor-Presidente da Aberje, Professor Titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).** Doutor e mestre pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) e pós-Doutor pela Libera Università di Lingue e Comunicazione de Milão (IULM), Itália, é coordenador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (GENN ECA-USP) e professor titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), pesquisador orientador de mestrado e doutorado. [Brasil]

---



### Cristian Marchiaro

Emprendedor y Ejecutivo. **Fundador de Horse**, el primer software de gestión y sistema de medición para la industria de PR. **Fundador de Uanaknow**, un start-up de base tecnológica que permite a empresas y organizaciones tomar mejores decisiones basadas en información proveniente de la innovación abierta y la colaboración. Durante 7 años fue CEO de una de las agencias de comunicación líderes de Argentina, donde asesoró a empresas Fortune 1000 como Google, Twitter, McKinsey, Danone, Oracle, entre otras. Anteriormente formó parte de la práctica Corporativa de Edelman y de Fleishman-Hillard Argentina. [Argentina]

---



### Ignacio Quintanilla

**Senior VP en Scotiabank y Retail Head & Consumer Finance en Scotiabank Perú.** Cuenta con más de 20 años de actividad en Banca, con alcance en los mercados de Sudamérica, México, España y Turquía. Debido a su pasión por las nuevas tecnologías, la creatividad y el *marketing*, ha sido fundador e inversor en diferentes startups. Actualmente es miembro del Board en Pagos Digitales Peruanos y en Compañía Peruana de Medios de Pago. Activo impulsor de la Igualdad de Oportunidades e Inclusión, es parte del Board de Dress for Success Perú y del equipo ejecutivo del Premio Igualitario Scotiabank. [Perú]



# COMUNICAR en TIEMPOS de DISRUPCIÓN



**José Antonio Llorente**

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

En LLYC llevamos muchos años reflexionando con nuestros clientes sobre las mejores respuestas comunicativas ante una realidad cada vez menos gobernable (y no solo en términos políticos). Hace tiempo que intentamos describirla con unas siglas, VUCA, procedentes de la versión en inglés de cuatro adjetivos: volátil, incierto, complejo y ambiguo. Las empleó por primera vez la Escuela de Táctica Militar del Ejército de los Estados Unidos, en las post-trimerías de la Guerra Fría. El mundo VUCA describía ya entonces un nuevo escenario, mucho más poliédrico, rugoso e inestable. La expresión ha alcanzado una edad respetable, y sin embargo resulta de una actualidad inusitada en nuestros días, cuando la tecnología y los cambios sociales que ésta propicia y acelera, nos enfrentan a una realidad desconocida que evoluciona a una velocidad de vértigo con nuevas reglas y rituales.

En este número 33 de nuestra revista *UNO*, el lector encontrará un variado arsenal de enfoques y puntos de vista sobre cómo la tecnología nos aporta y nos defiende y también como en algunas ocasiones nos amenaza, nos reta y nos hace abandonar nuestra zona de confort definida por lo conocido, sabido y experimentado.

El debate hoy se reduce con frecuencia a un cara o cruz, un juego de contrarios entre tecnocracia o populismo, globalización o proteccionismo, privacidad o hipertransparencia, verdad o noticias falseadas. En cada una de esas posibles dicotomías, los ciudadanos han pasado de ser meros receptores de la información a

generar, transmitir y amplificar la mayor parte de los contenidos. El caudal informativo se ha vuelto tan exorbitante que cada vez es más difícil destacar en un mundo tan saturado de información. Y los que decidían ahora se ven fuera de juego y débiles o vulnerables.

Hacen falta nuevas metodologías, una forma distinta de mirar y un nuevo estilo de contar. Les adelanto cuatro características que conviene cuidar. En primer lugar, el relato corporativo debería pasar del *storytelling* al *storydoing*. Si se me permite la traducción libre, incluir menos promesas y más compromisos efectivamente cumplidos. En segundo término, el objetivo esencial debe ser generar confianza, porque ya es la única criptomoneda de valor universal. En tercer lugar, la comunicación habrá de ser sostenible en el tiempo, tanto en transparencia como en responsabilidad. En último término, los tres requisitos anteriores solo se cumplirán con capacidad de anticipación e innovación.

En LLYC hemos resumido en un eslogan esas cuatro características esenciales para caminar con garantías, e incluso mantener un ritmo de carrera en esa inédita maratón VUCA. Lo llamamos *embrace disruption*. Vale decir prepararse, innovar y anticiparse. Va siendo hora de darle la vuelta al lema de San Ignacio de Loyola de nuestros mayores. Ya saben: en tiempos de tribulación, no hacer mudanza. Porque estamos convencidos de que en estos tiempos nuestros de mudanza no conviene sumirse en la tribulación y protegerse, sino anticiparse, abrazar la disrupción y actuar-comunicar. Y, si se me permite el matiz, hacerlo muy bien.



# DESAFÍOS de la INNOVACIÓN en las MULTINACIONALES en 2020



**Gonzalo Martín-Villa**

Chief Innovation Officer de Telefónica / España

## INNOVACIÓN EN TELEFÓNICA: HACIENDO BAILAR AL ELEFANTE

“Se puede hacer bailar a un elefante como Telefónica”, esta frase del presidente de Telefónica, José María Álvarez-Pallete, describe cómo las grandes compañías también innovan. En el caso de las telcos, la innovación se hace aún más necesaria debido al momento decisivo de transformación que atraviesa el sector para seguir afrontando su crecimiento futuro. Vivimos solo el principio de una revolución tecnológica sin precedentes, con millones de nuevos objetos conectándose cada día a Internet, la consolidación de la Inteligencia Artificial o la irrupción de la computación cuántica.

En un momento así, la innovación juega un papel más importante si cabe. Telefónica es, sí, un elefante con casi 100 años de historia, pero que lleva la innovación en su ADN y que ha sabido adaptarse y bailar al son de los nuevos tiempos aprovechando siempre las diferentes olas de disrupción tecnológica. Estamos listos para aprovechar la ola actual y brindar a nuestros clientes una vez más lo mejor que ofrece la tecnología y ayudarlos en su día a día para que su vida sea mejor.

**“ Vivimos solo el principio de una revolución tecnológica sin precedentes ”**

## UN ELEFANTE INNOVADOR CON LARGA TRAYECTORIA

Resulta incluso raro que exista un Chief Innovation Officer, el cargo que ostento, en una compañía como Telefónica que innova todos los días desde todos sus rincones. Pero a diferencia de esta innovación, muy enfocada en las necesidades del día a día y en la operativa del negocio a corto plazo, el foco del área global de innovación es impactar a medio y largo plazo. Nuestra misión es anticipar las necesidades de la compañía y contribuir a su crecimiento futuro creando nuevas capacidades en nuestras redes y nuevos servicios para nuestros clientes.

Para ello, abordamos la innovación desde dos frentes: uno interno y otro abierto a la colaboración con terceros. La innovación sin colaboración no tiene sentido. De lo contrario, cerraríamos el paso al talento, a las ideas y a la tecnología que está ahí fuera y que nos puede ayudar a crecer.

Así, innovamos internamente en iniciativas *core* para la compañía con recursos propios y con terceros a través de uno de los ecosistemas de apoyo al emprendimiento más importantes del mundo con nuestras iniciativas Wayra,

**“Estamos adaptando nuestras redes al futuro, preparándolas para la llegada del 5G y para dar cabida a nuevas tecnologías como el *edge computing*”**

Open Future y las inversiones de Telefónica Innovation Ventures.

### **INNOVACIÓN INTERNA PARA EL NEGOCIO CORE DE TELEFÓNICA**

Brindar la mejor conectividad sobre la que ofrecer cada vez más y mejores servicios a nuestros clientes es clave para Telefónica. Es el primer requisito para acceder al mundo digital. Por eso, buena parte de los proyectos internos de innovación están enfocados en la conectividad, el negocio *core* de Telefónica. Estamos adaptando nuestras redes al futuro, preparándolas para la llegada del 5G y para dar cabida a nuevas tecnologías como el *edge computing* que nos permitirán mejorar los servicios actuales y ofrecer otros nuevos que serán clave para el desarrollo del Internet de las Cosas.

Muchos de estos proyectos nacen de nuestro programa de intraemprendimiento basado en la metodología *Lean Startup*, un programa que hemos llamado *Lean Elephant* a través del cual nuestros empleados idean e impulsan proyectos que nacen en el seno de la compañía. Los proyectos seleccionados son gestionados desde su concepción como *startups*, prosperando únicamente aquellos que demuestran un gran potencial de impactar en el negocio de la compañía.

Este es el caso de Internet para Todos (IpT), una iniciativa que ya se está desplegando con éxito en Perú y que queremos extender a otros países latinoamericanos. En esta región viven 100 millones de personas sin acceso a Internet móvil y, por tanto, sin poder beneficiarse de las ventajas económicas y sociales que brinda. Personas que generalmente viven en zonas remotas y aisladas donde desplegar las redes de telecomunicaciones convencionales es muy costoso. Pues bien, IpT está haciendo posible desplegar las redes necesarias y hacerlo bajo un innovador modelo sostenible desde el punto de vista económico que combina el uso de tecnologías alternativas y la colaboración con terceros. Nos permite hacer crecer nuestro negocio al tiempo que hacemos inclusiva la conectividad para que nadie se quede atrás, algo de lo que estamos muy orgullosos.

### **INNOVACIÓN ABIERTA EN TELEFÓNICA**

Hace ocho años, Telefónica se lanzó de lleno a un terreno que le era totalmente desconocido y puso en marcha un ambicioso programa de aceleración de *startups*, Wayra. Éramos conscientes del talento existente en los mercados donde operábamos y queríamos impulsarlo evitando así su fuga a otros países. El camino no ha sido fácil para Telefónica, una compañía a la que muchos emprendedores erróneamente miraban como ese elefante incapaz de innovar. Hemos aprendido mucho en el camino, de los emprendedores, de las *startups*, de nuestros propios errores... Pero hoy podemos decir que Wayra, junto con Open Future, nuestra red de alianzas de emprendimiento con instituciones públicas y privadas; Telefónica Innovation Ventures; y nuestros equipos de *scouting* en algunos de los *hubs* de innovación más importantes del mundo como Silicon Valley o Israel, nos ha permitido crear un ecosistema muy poderoso de innovación

que es fundamental para el crecimiento de nuestro negocio.

### **MENOS “SEXY” PERO FIELES Y CONSTANTES**

Siempre he dicho que Telefónica es una compañía innovadora que puede parecer menos “sexy” si se compara con compañías y plataformas tecnológicas que han nacido ya digitales. Pero nos avalan 95 años de innovación en los que no hemos dejado de reinventarnos ni de mirar al futuro ni un solo día. Casi un siglo de innovación constante que es vital para ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes y hacer crecer nuestro negocio. Vital también para que otros puedan innovar a través de nues-

tras redes, porque sin la conectividad, la ola de disrupción tecnológica que atravesamos sería impensable.

**“Sin la conectividad, la ola de disrupción tecnológica que atravesamos sería impensable”**



# Las **CINCO GRANDES TECNOLOGÍAS** que **ESTÁN REVOLUCIONANDO** la **CONSULTORÍA** de **COMUNICACIÓN**



**Adolfo Corujo**

Socio y Chief Strategy and Innovation Officer de LLYC / Brasil



**Daniel Fernández Trejo**

Director de Tecnología de LLYC / España

Durante el periodo de 1995-2000, Cisco System's apostó toda su visión estratégica a que el futuro de las comunicaciones iba a estar soportado por el concepto "IP Everywhere", o sea, los operadores no proporcionarían redes "inteligentes" y servicios de "valor añadido", sino que la "inteligencia" de la red iba a estar en todos los dispositivos conectados a la misma y la red solo sería una tubería estándar donde se movería toda la información, ya sea voz, mensajes de texto, imágenes, archivos o una videoconferencia. Esta visión, que inicialmente parecía un avance únicamente relacionado con el sector de las tecnologías y las comunicaciones, ha cambiado la mayoría de sectores y empresas del mundo en cuestión de 20 años.

Por ejemplo, la industria discográfica ignoró este fenómeno, no identificando que este protocolo permitiría desplegar servicios de transmisión de archivos entre pares y ponía encima de la mesa un nuevo canal de distribución y venta de música, permitiendo el nacimiento de empresas como Napster, iTunes y Spotify y, en consecuencia, la transformación de toda la industria de la música y la hecatombe de la industria discográfica.

En los últimos años, el incremento de capacidad de computación, almacenamiento,

**“Ya no es suficiente con segmentar los mensajes a perfiles sociodemográficos complejos definidos, sino saber comunicar el mensaje adecuado”**

transmisión de información y, por otra parte, el ahorro de costes que todo esto ha tenido, ha permitido que aparezcan en nuestras vidas varios fenómenos tecnológicos que están transformando en gran medida la sociedad y los sectores económicos.

Tecnologías como la aparición y despliegue del teléfono móvil o la realidad virtual, que ponen a disposición del usuario espacios hiperpersonales, obligan a que la comunicación sea particularizada no solo en el individuo, sino también en el momento y lugar en el que se encuentra. Ya no es suficiente con segmentar los mensajes a perfiles sociodemográficos complejos definidos, sino saber comunicar el mensaje adecuado al momento en el que tu receptor recibe la comunicación.

Recibir un anuncio en tu móvil de una reserva de hotel, con características similares a lo que buscas normalmente cuando te vas de viaje

**“En este último lustro, este incremento de capacidades técnicas y abaratamiento de costes han permitido la maduración, que no nacimiento, de tendencias tecnológicas que han revolucionado la sociedad”**

de trabajo, cuando lo que realmente estás buscando es un hotel para pasar las vacaciones con la familia, en lugar de satisfacer tu necesidad como cliente puede resultar incluso “molesto”, puesto que el canal es tu propio móvil, invadiendo tu “espacio privado”. A diferencia de lo que pasa cuando se proyectan en la televisión, un “espacio público”, anuncios en modo *broadcast*, donde si no te interesa desconectas un momento hasta el siguiente anuncio o programa.

En este último lustro, este incremento de capacidades técnicas y abaratamiento de costes han permitido la maduración, que no nacimiento, de tendencias tecnológicas que han revolucionado la sociedad y han permitido que grandes *players* como Google, Amazon y Microsoft, con sus plataformas de servicios en la nube, “democratizen” su uso.

Todos los sectores se han visto afectados o se van a ver afectados, y el de la comunicación no es ajeno a estos cambios. Un ejemplo de ello son estas cinco grandes tendencias tecnológicas:

1) Inteligencia Artificial: *chatbots* y Asistentes virtuales que permiten “humanizar” las conversaciones que un interlocutor quiere tener con nosotros, permitiéndonos identificar sus necesidades y así poder responderles con la información adecuada.

También nos permite utilizar nuevos dispositivos como los altavoces inteligentes para poder activar otros canales de comunicación con nuestros grupos de interés.

2) El almacenamiento de datos masivo o *big data*, junto al incremento de la capacidad de computación, gracias a la progresión del *Hardware* de los servidores y la computación distribuida (capacidad de los ordenadores de trabajar de forma conjunta en una misma tarea), nos permite obtener y almacenar la información que nuestros grupos de interés nos están trasladando de forma directa o indirecta, y analizarla para, por ejemplo, poder identificar alertas tempranas, e incluso utilizar modelos predictivos para preverlas y poder poner en marcha acciones que mitiguen, amplifiquen o promuevan el hecho, en función de nuestros objetivos, incluso antes de que ocurra.

Estas tecnologías también nos pueden ayudar a identificar tendencias que están latentes en nuestras comunidades, permitiéndonos anticiparnos y liderar los cambios necesarios para cubrir esas necesidades.

3) La aparición de la tecnología *Blockchain* pone a disposición de las compañías canales para la gestión de la información transparentes y trazables, con mecanismos que aseguran la integridad y la veracidad de dicha información.

4) Las nuevas redes de comunicación 5G que van a permitir que las tecnologías “IoT” (Internet de las cosas) despeguen, permitiendo que, como se prevé en un futuro cercano, tengamos más de 20 mil millones de dispositivos conectados a la red. Dispositivos que serán nuevos canales de transmisión y recepción de información y datos y, por tanto, canales de distribución de nuestros mensajes.

**“Necesitamos equipos multidisciplinares (...) que tengan un punto de vista distinto de lo convencional, que entiendan el negocio del cliente y que le reten, permitiéndole anticiparse a toda esta vorágine de cambios continuos”**

5) Y, por último, la Realidad Virtual, que aunque podemos considerarla menos influyente actualmente, es seguro que revolucionará el sector de la comunicación, teniendo en cuenta que la evolución de las capacidades tecnológicas no es secuencial sino exponencial (ya que cada avance parte de las bases que el periodo anterior deja). Actualmente ya hay compañías que están utilizando esta tecnología, para mejorar los servicios de formación de portavocía por ejemplo, pero en un futuro cercano la realidad virtual establecerá nuevos canales y formatos de comunicación entre las compañías y sus *stakeholders*.

En nuestro sector de la consultoría de comunicación, todos estos transformadores nos hacen también convivir en este entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), donde no solo tenemos que trasladar a nuestro cliente los productos y servicios estandarizados y comoditizados que antes resolvían sus necesidades, sino que ahora nuestros clientes esperan que nos anticipemos y adaptemos con soluciones adecuadas a sus problemas y necesidades cada vez más complejos.

Como decía Linus Torvards, “la era de las soluciones sencillas a problemas sencillos se terminó” y ahora necesitamos equipos multidisciplinares que combinando la comunicación, la estrategia, el *big data* y la Inteligencia Comercial, la tecnología y la innovación disruptiva puedan plantear resultados retadores que siempre tengan un punto de vista distinto de lo convencional, que entiendan el negocio del cliente y que le reten, permitiéndole anticiparse a toda esta vorágine de cambios continuos.

# BRAND PURPOSE MARKETING DONE RIGHT is MORE than 360°



**Michelle Greenwald**  
CEO of Inventours / USA

In 2018 the Association of National Advertisers, the leading U.S. marketing trade association, voted “Brand Purpose” the “term of the year.” Today nearly every brand feels they must have a brand purpose and communicate it throughout all their marketing, to maximize the good that can be accomplished and enhance their brand image. Brand purpose now extends further than ever before, to include how the CEO visibly lives the mission, how employees are treated and encouraged to take action to make a difference, how the firm works with suppliers and agencies, and new and creative ways the brand purpose is communicated to consumers.

Unilever’s CEO, Alan Jope recently stated that “At Unilever, brands that don’t stand for something will be disposed of.” Procter & Gamble, another large multinational, fast moving consumer goods firm, recently launched Activate, a six-part documentary series on the National Geographic Channel, co-produced by Global Citizen. It features music celebrities and actors sharing the work of local activists in global causes such as ending cash bail, eliminating plastic pollution, or encouraging women to stay in school. A goal of the series is to inspire others to take meaningful action. Each episode includes information about how P&G is tackling the problem depicted. For example, Always, Whisper and Orkid, P&G’s sanitary protection brands provide puberty education to keep girls in school in emerging markets. P&G is striving to make social good the center of their business model and this is a new, creative and break through way of doing it.

**“The cause the company chooses to champion must relate logically to the brand and be communicated repeatedly over time or it will not be remembered”**

In New York, retailers and coffee shops prominently display their brand purpose in hashtags on their windows, on clothing tags and on in-store technology. The coffee shop Think Coffee rotates the causes on its windows with hashtags like #menstrualactivism for “Empowering Girls in Ethiopia” and #socialprojectcoffee and #workerhousing for “Restoring Farm Workers Homes in Nicaragua.”

The fast-casual chain &Pizza, that wants to become the most progressive fast-food employer in the U.S., is committed to pay fair wages: \$14 per hour, which is considerably above the industry average of \$9.84. & Pizza also encourages its workers to take paid time off for activism. The CEO, Michael Lastoria, visibly works to change government laws to help workers in different ways. He is a role model who embodies his company’s values and inspires others.

REI, the outdoor clothing retailer, permanently closed on the Friday after Thanksgiving, the biggest U.S. shopping day of the year. Their stores and marketing communication



prominently convey the hashtag #optout-side, encouraging people to enjoy nature rather than consuming more on Black Friday. The initiative garnered a great deal of earned media and symbolically shows REI is willing to sacrifice sales and profits to get their brand purpose message out and change consumer behavior for the good.

Tom's, the shoe brand that pioneered the one for one giving model that many others have emulated, has now expanded to include coffee that gives one week of safe, clean water for every bag of coffee purchased, handbags that support safe childbirth, backpacks that contribute to ending cyberbullying, and eyeglasses that give glasses to those in need. Tom's recently completely embraced ending gun violence, a major problem in the United States. Beyond expressing what the company is doing, Tom's is actively encouraging consumers to take action by signing petitions in-store to end gun violence, and to share messages in store, through social media and on their website using the hashtag #endgunviolencetogether.

The take-away for brands is that brand purpose marketing involves not just a one off, short-term marketing effort or sponsorship, as in days past. Rather today, the values of the firm must be communicated to all stakeholders, sincerely, and all the time: to employees through internal programs and the ways they are treated and supported, externally to consumers by highlighting the work Tom's is doing to further the causes they believe in, and laterally to the suppliers and agencies they do business with. The cause the company chooses to champion must relate logically to the brand and be communicated repeatedly over time or it will not be remembered and associated with it. Consumers need to feel they are making a difference by supporting the cause or taking action. Importantly, CEO's must also role model the company's values.

As Zenith Media's head of innovation, Tom Goodwin, said, "The sad truth is that most young people are too crippled by student debt and other concerns to think about whether a brand of bleach helps build schools in Sub-Saharan Africa." It's not an easy task to make a brand's values meaningful and noticeable, especially as more and more brands dial up the communication of their own brand values.

### **QUESTIONS CHIEF MARKETING OFFICERS SHOULD ASK THEMSELVES**

- 1) Is the cause the brand is getting behind a logical fit with the business?
- 2) Is it something consumers can care about and feel they can make a difference if they support?
- 3) Will the brand's association with the cause be memorable?
- 4) Can it be supported by the firm in different ways, consistently over time to make the association more indelible in consumers' minds?
- 5) Is the firm's leadership role modelling the behavior, or could it open the firm up to being viewed as hypocritical and insincere?
- 6) Is the firm communicating the cause in creative new and multifaceted ways to get the message out and engage all stakeholders?

The risk of not executing brand purpose initiatives authentically, sincerely, thoroughly and consistently, is that in this day and age of viral social media, the brand can quickly lose credibility. Done well, however, everyone benefits: consumers, society, the planet, employees, and business partners.

# Los **ÁNGULOS MUERTOS** de la **INNOVACIÓN**



**Txema Valenzuela**

Socio fundador de La Propagadora / España

Al fondo del cajón de alguno de los lectores de este artículo hay unas "Google Glasses". No sabemos si están guardando polvo o esperando su momento. Google presentó su propuesta de gafas inteligentes en 2012 y quienes juegan a anticipar el futuro nos prometieron un presente inmediato lleno de *wearables* de este tipo. No pasó nada. Este mismo año, Amazon ha presentado su propia evolución del artillugio sin tanto ruido. Puede suponer la confirmación de una tendencia que llega más tarde de lo que pensábamos o el estancamiento definitivo del chisme. Lo veremos el próximo *Black Friday*.

En 2010, en el mundo empresarial, jugábamos a adivinar cómo sería el mundo en 2020. Algunas predicciones se cumplieron, otras no. La creciente desigualdad entre campo y ciudad era previsible, tanto como el desarrollo del trabajo en la nube o el auge de la producción audiovisual. Sin embargo, la llegada de las *fake news*, obvia para el televisivo doctor House, que no paraba de insistir en las pantallas de aquella época en que "todo el mundo miente", se nos coló por el ángulo muerto del retrovisor de los cazadores de tendencias. Veíamos qué nos traía el desarrollo tecnológico, pero no intuíamos el sesgo que le iba a dar el comportamiento humano.

El principal problema al que nos enfrentamos cuando hablamos de tendencias en comunicación es a lo que en *marketing* llaman *time to market*. Podemos anticipar algunas de las tecnologías que influirán en nuestro trabajo,

**“El principal problema al que nos enfrentamos cuando hablamos de tendencias en comunicación es a lo que en *marketing* llaman *time to market*”**

pero no siempre acertamos con sus plazos de adopción masiva y, en ocasiones, no vemos venir los cambios hasta que se nos echan encima. No podemos tener en cuenta todas las variables. Si apostar por el futuro fuera tan fácil, las máquinas serían capaces de escribir el destino. Y no es así, afortunadamente.

El consagrado *Hype Cycle* que la consultora Gartner aplica a los desarrollos tecnológicos dice lo siguiente: una nueva tecnología pasa primero por una fase de lanzamiento, después se sobredimensiona tanto que caemos en el abismo de la desilusión hasta que al final, poco a poco, esa tecnología se implanta en nuestra vida cotidiana.

En comunicación, lo digital nos ha traído prisas y ansiedad. Los profesionales somos a veces *early adopters*, usuarios tempranos, temerarios, que defendemos a capa y espada la muerte de lo viejo y el éxito de lo nuevo. Así hacemos que en la profesión todo proceso de innovación viva un aceleradísimo ciclo similar al que describe Gartner. Lo que en desarrollo e implantación tecnológica lleva años, lo queremos ya. Y nos equivocamos en

las predicciones o, incluso, nos deprimimos y pensamos que nuestra apuesta por el cambio a veces es inútil.

Afortunadamente, ya contamos con experiencia, con contexto, para empezar a manejarnos con cierta soltura, sin caer en dramatismos, en esta era de cambio constante. Empezamos a saber vivir con la incertidumbre.

En el año 2011, Thierry Breton, CEO de la tecnológica francesa ATOS, anunció el fin del email, al menos en su empresa. En 2017, la firma de inversión GP Bullhound ponía fecha de muerte al uso corporativo del correo electrónico en el pasado 2018. El asesino del email iba a ser Slack, una empresa que en 2019 acumula caídas del 40 % tras su salida a Bolsa.

La realidad es que el email pasó de cadáver a tendencia asentada en comunicación. Las *newsletters* se han convertido en algo habitual para empresas de *retail* o para empresas informativas. Filtran el ruido y llegan al usuario adecuado en tiempo y forma. Hay tecnologías que nos transforman poco a poco, como lo fue el correo electrónico o como lo es hoy la mensajería instantánea, que tuvo su prehistoria con el SMS y vive su edad dorada con WhatsApp. La mayoría de los mensajes, de la comunicación, fluye a través de conversaciones privadas en espacios digitales que no vemos. Las teníamos tan cerca que no adivinamos que iban a marcar el presente inmediato. Aún no aprovechamos bien esas conversaciones invisibles para las herramientas de medición.

La IA y *blockchain* marcarán probablemente el futuro de la profesión. Pero no será mañana. La mala noticia es que en la actualidad el ruido supera a la realidad. La IA, que en nuestra profesión necesita precisión cognitiva, está lejos de lograrla, y menos en español, ya que la mayoría del esfuerzo investigador se realiza en inglés. Llegará el momento en el que las

máquinas nos facilitarán parte del trabajo, pero durante unos años tendremos que seguir poniendo bastante de nuestra parte.

*Blockchain* puede ser un gran certificador de procesos, incluso en comunicación, pero aún estamos lejos de ver resultados realmente escalables. De momento, esta novedad desencadena más actividad en congresos especializados que en aplicaciones reales, pero todo llegará. Otras tecnologías, como la realidad aumentada, nos emocionaron hace años, pero no serán masivas hasta que solucionemos problemas humanos, como el miedo al ridículo si las utilizamos rodeados de gente. Ahí había otro ángulo muerto.

Para innovar en este entorno, hablando de comunicación, tenemos dos vías: adelantarnos sin miedo y contribuir con paciencia al desarrollo de tecnologías cuya madurez tardará años en llegar o buscar entre las ya existentes nuevas aplicaciones que acabarán siendo tendencia.

La primera opción es cara, requiere del activo más valioso que poseemos: el tiempo. Su retorno puede ser muy alto, por lejano que quede en la cronología de nuestras vidas. La segunda implica desarrollar el pensamiento lateral para descubrir nuevos modos de aplicar lo que ya conocemos, maneras de ser más eficientes con herramientas cuyo uso no está claro cuando miramos al retrovisor.



# COMUNICACIÓN EXPONENCIAL para un CAMBIO de ÉPOCA



**Nacho Villoch**

CEO de Kamiwaza 2020 / España

Me dedico profesionalmente a la innovación desde hace 15 años. Es bien cierto que lo que era o lo que entendíamos como “innovación” hace 10 años ya no lo es hoy, y con toda probabilidad a lo que hoy llamamos innovación no lo hagamos dentro de tres o cuatro años, si no antes. Durante esta década y media larga trabajando en proyectos de innovación corporativa he percibido un cambio muy notable, no tanto sobre el qué y el cómo aplicamos la innovación, sino sobre el por qué debemos innovar.

Mientras hace unos años una estrategia de innovación era algo casi ornamental, superfluo, como una excentricidad suntuaria que solo algunos privilegiados podían permitirse, hoy ya nadie cuestiona el “imperativo” de innovar, la necesidad más o menos urgente, y transversal a todas las industrias. Hay suficientes evidencias de que aquellas empresas que no hayan abrazado de manera comprometida la innovación, tienen un futuro (cuando no un presente) muy complicado: me consta que no necesito recordar a nadie los casos de Kodak, Nokia, Blockbuster, Sears, ToysRus, o más recientemente Thomas Cook o Forever21, por no mencionar las docenas de cabeceras de revistas y periódicos y que todos reconocemos como víctimas de esta transformación digital y que sucumbieron a la disrupción causada por la *Uberización* o la *Amazonificación* de sus sectores. ¿Hubiera sido diferente su destino si hubieran incorporado la innovación en sus planes estratégicos o en sus operaciones o en la cultura de sus equipos? Nunca lo sabremos.

**“El desafío de armonizar las actividades de exploración y experimentación con las de explotación eficiente de los recursos encuentra una fórmula de eficacia probada en la colaboración a través de dinámicas de innovación abierta”**

Esto no es una época de cambios, sino un cambio de época, en el que las viejas reglas, los viejos mapas parecen no servir para los nuevos tiempos.

¿Qué podemos hacer ante esta amenaza? ¿Amenaza u oportunidad? Este es probablemente el primer dilema. Reza un milenario proverbio chino que “cuando soplan vientos de cambio, mientras unos construyen muros otros construyen molinos”. A mi juicio es una manera muy poética de expresar las posibles actitudes ante este nuevo escenario. El hecho es que los vientos de cambio están soplando fuertes, racheados, casi huracanados haciendo volar los andamios estructurales de industrias y sociedades: cambio tecnológico, exponencial y vertiginoso; cambio político en la intersección de populismos y nuevas propuestas (tanto a la izquierda como a la derecha y fuerzas desintegradoras de anteriores consensos); cambio demográfico, con

la jubilación de los *baby boomers* y la llegada al mercado profesional de *millennials* y *centennials* pertrechados con nuevos valores y actitudes; cambio económico con nuevos modelos de negocio basados en la inmediatez del disfrute experiencial y el desapego de la propiedad material... Cambios con una enorme energía para aquellos que hayan sabido construir los molinos para aprovecharla o capaces de derribar los muros más altos, como han hecho Dorian o Lorenzo (destructivos huracanes nivel 5 de esta temporada 2019). ¿Alguien ha hablado de cambio climático?

¿Realmente pueden afectar estos cambios a una industria tan establecida como la comunicación? La pregunta no puede ser más retórica. ¿Dónde están las audiencias a las que antes llegábamos tan efectivamente segmentadas por canales y horarios? ¿Cuáles son las fuentes genuinas y legítimas de información ante el escepticismo generalizado por la avalancha de memes virales irrelevantes y las *fake news* disfrazadas de posverdad sensacionalista cuyo único objetivo es conseguir un clic incauto, para poder ubicar una *cookie* en otro dispositivo que rastree nuestra actividad para seguir engrosando esos *data-lakes* insondables con *betabytes* de datos? ¿Es posible estar entre los que van a hacer que pasen las cosas, en lugar de entre a los que les van a pasar las cosas? ¿Cómo prepararse, efectivamente, para este "tsunami exponencial" sin arriesgar el negocio que actualmente sigue siendo clave para la generación de recursos?

El mayor desafío de cualquier empresa, independientemente de su tamaño, es encontrar un equilibrio entre explotar los recursos de que dispone (talento, capital y tiempo) y explorar nuevos modelos de negocio o nuevos conceptos, exponiéndose a menudo a resultados inciertos. ¿Hasta dónde es prudente experimentar en estos viajes exploratorios sin comprometer la rentabilidad y las expectativas de accionistas y directorios? Es bien sabido que

casi todos los modelos de retribución incorporan incentivos a la obtención de resultados ciertos, seguros, medibles y predecibles... Algo ontológicamente incompatible con la innovación. Parafraseando a Einstein, "cuando estamos innovando, no sabemos lo que estamos haciendo". Este desafío de armonizar las actividades de exploración y experimentación con las de explotación eficiente de los recursos encuentra una fórmula de eficacia probada en la colaboración a través de dinámicas de innovación abierta. La creciente relevancia y protagonismo que los *hubs* de innovación, auténticos ecosistemas de biodiversidad emprendedora, están adquiriendo obedece a las simbiosis, o en lenguaje corporativo *win/win*, para sus participantes en que la transferencia de mejores prácticas entre sus respectivos y especializados protagonistas permite que el colectivo se beneficie sin tener que ceder sus propios recursos. La aceleración exponencial que tecnologías como la robótica, los drones, vehículos autónomos, la energía fotovoltaica, la genómica o la manufactura aditiva (la impresión 3D), obedece tanto a la conocida Ley de Moore, como a las plataformas de colaboración recíproca en clave de confianza y "código abierto" (*Open Source*) sin barreras de tiempo y espacio. En el ámbito de la comunicación y las RR. PP., son tecnologías como la realidad virtual (cada día más integrada con la realidad aumentada en la redefinida como realidad extendida), la Inteligencia Artificial alimentada por el *big data*, y que convierte estos datos en conocimiento y mensajes a través de nuevos dispositivos que se comunican con nosotros a través de interfaces de lenguaje natural, datos generados por una creciente red de dispositivos interconectados (Internet de las cosas, o IoT, del inglés *Internet of Things*) y esa tecnología, hoy todavía desconocida e ignorada pero que promete transformar como ninguna ha hecho antes las estructuras de confianza de nuestras sociedades: la cadena de bloques encriptada y descentralizada que conocemos como *Blockchain*.

# INTELIGENCIA ARTIFICIAL y COMUNICACIÓN: un DESAFÍO más allá de la TECNOLOGÍA



**Miguel Lucas**

Data Business Leader de LLYC / España

En el año 1994 tuve mi primer contacto con un sistema que pasaba (y con creces) el Test de Turing para ser considerado Inteligencia Artificial. Fue en uno de los laboratorios de programación de Teleco (ingeniería de telecomunicaciones), desde Emacs y tras un *M-x doctor*, iniciaba mi primera conversación con *Eliza*, el primer sistema conversacional inteligente y autónomo desarrollado en el 66, casi 30 años antes. Hoy lo llamaríamos *chatbot*. Fue la primera y casi la única vez que hablamos de Inteligencia Artificial en términos prácticos en toda la carrera. En aquellos tiempos, la IA no gozaba del nivel de credibilidad y desarrollo necesarios para ser utilizada en sistemas de producción real.

Hoy las cosas son muy diferentes: los sistemas que basan (en parte o totalmente) su funcionamiento en Inteligencia Artificial son omnipresentes. La hiperabundancia de datos, la disponibilidad de potencias de cómputo que han seguido milimétricamente las predicciones de Moore y nuevos métodos algorítmicos lo han hecho posible. El avance en el desarrollo de técnicas como los *deep fakes* (vídeos hiperrealistas de personas generados mediante técnicas de aprendizaje automatizado profundo), que consiguen resultados cada vez más sorprendentes a partir de un menor número de muestras, suponen solo uno de los ejemplos de una Inteligencia Artificial cuyo avance en el tiempo es exponencial; además, genera reacciones que van desde la fascinación al miedo, incluso ambas al mismo tiempo, haciendo que escenarios distópicos dibujados

**“Las fronteras se harán más difusas, y el mundo artificial y el mundo natural serán el mismo”**

en películas de ciencia ficción en los que el mundo pasa a estar dominado por las máquinas parezcan un poco menos imposibles.

Pronto, si se cumplen las predicciones de Nicholas Negroponte, cofundador del legendario Media Lab del MIT, las fronteras se harán más difusas, y el mundo artificial y el mundo natural serán el mismo. Mientras esa nueva realidad llega, la incorporación masiva de la Inteligencia Artificial a la práctica totalidad de aspectos de nuestro día a día, nos plantea a los profesionales de la comunicación y el *marketing* una serie de desafíos a los que se impone hacer frente y, entre los cuales, a mi juicio, conviene prestar especial atención a los siguientes.

## LA GESTIÓN DE LA CONVERSACIÓN ARTIFICIAL

Cuando todavía existen muchos escenarios en los que la disrupción comunicacional que supuso el salto del mensaje a la conversación no ha sido totalmente interiorizada, la aplicación masiva de los sistemas conversacionales autónomos de última generación (*chatbots* y asistentes virtuales) nos introduce en una disrupción del mismo o mayor calado. Según una

**“En tiempos de cambios vertiginosos que se suceden a toda velocidad, la capacidad para anticiparse al futuro tiene el potencial de convertirse en el auténtico factor diferencial”**

encuesta realiza por Spiceworks, el 40 % de las empresas americanas de más de 500 empleados habrán incorporado *chatbots* o asistentes virtuales en 2019. En un nuevo escenario en el que parte de la conversación de una marca con sus públicos de interés pasa a manos de la Inteligencia Artificial, el rol que los profesionales de la comunicación y el *marketing* deben jugar en su adopción y despliegue, no solo es fundamental: debería ser protagonista.

### **NUEVAS AMENAZAS REPUTACIONALES: DESINFORMACIÓN Y SUPLANTACIÓN DE IDENTIDAD ARTIFICIAL**

Aplicando técnicas de *deep learning*, a partir de una muestra de voz de una persona de tan solo unos segundos de duración es posible sintetizar artificialmente largos mensajes en los que diferenciar voz real y sintetizada es una labor harto complicada. Ni siquiera es necesario adquirir costosas licencias de software: se puede realizar con paquetes *open source*. Hace tan solo unas semanas, se conocía el primer caso de una estafa que fue perpetrada mediante una llamada telefónica, sintetizando digitalmente la voz del CEO de una compañía británica del sector de la energía. Realizar algo similar en el ámbito del vídeo está alcanzando unos niveles de sofisticación y perfeccionamiento que es cuestión de tiempo (probablemente no demasiado) que la capacidad humana, sin asistencia artificial, no sea capaz

de diferenciar realidad natural de la realidad artificialmente sintetizada. Estos nuevos usos de la Inteligencia Artificial posibilitan una nueva gama de ataques a la imagen y reputación de una organización y sus principales directivos, con un impacto potencial devastador y ante los cuales los profesionales de la comunicación debemos estar alerta y convenientemente preparados para actuar.

### **LA ANTICIPACIÓN COMO FACTOR DIFERENCIAL GRACIAS A LA INTELIGENCIA PREDICTIVA**

¿En qué momento un riesgo reputacional se transformará en una profunda crisis? ¿Cómo puedo predecir las tendencias que cambiarán las reglas de juego de mi sector? La aplicación de técnicas de modelado predictivo y *machine learning* entrenadas sobre grandes volúmenes de datos, hace posible predicciones con intervalos de confianza cada vez más acotados en diversos tipos de escenarios. Según un estudio realizado por Statistics MRC, el mercado global de la analítica predictiva superará los 8 000 millones de USD en 2019. En tiempos de cambios vertiginosos que se suceden a toda velocidad, la capacidad para anticiparse al futuro tiene el potencial de convertirse en el auténtico factor diferencial.

La era de la Inteligencia Artificial ha llegado y promete transformaciones profundas en el mundo que conocemos, del calado, si no superiores, a las que nos trajeron en su día Internet y los *smartphones*. Todos aquellos que no sepan adaptarse corren el riesgo de desaparecer. Para aquellos que decidan abrazar la Inteligencia Artificial, un nuevo universo de oportunidades fascinantes está a punto de eclosionar.

# SESGOS e INTELIGENCIA ARTIFICIAL: OJO al DATO



**Cristina Aranda**

Desarrollo de Negocio para Europa en Taiger y Cofundadora de MujeresTech / España

“Error sistemático en el que se puede incurrir cuando, al hacer muestreos o ensayos se seleccionan o favorecen unas respuestas frente a otras”. Así define la RAE el concepto de ‘sesgo’. Pero, ¿cómo influyen estos sesgos en la Inteligencia Artificial? Cuando hablamos de sesgo en IA, lo hacemos de la misma forma que en cualquier otra actividad o área de conocimiento. Hablamos de prejuicios, de concepciones de la realidad por las cuales tomamos decisiones de forma inconsciente.

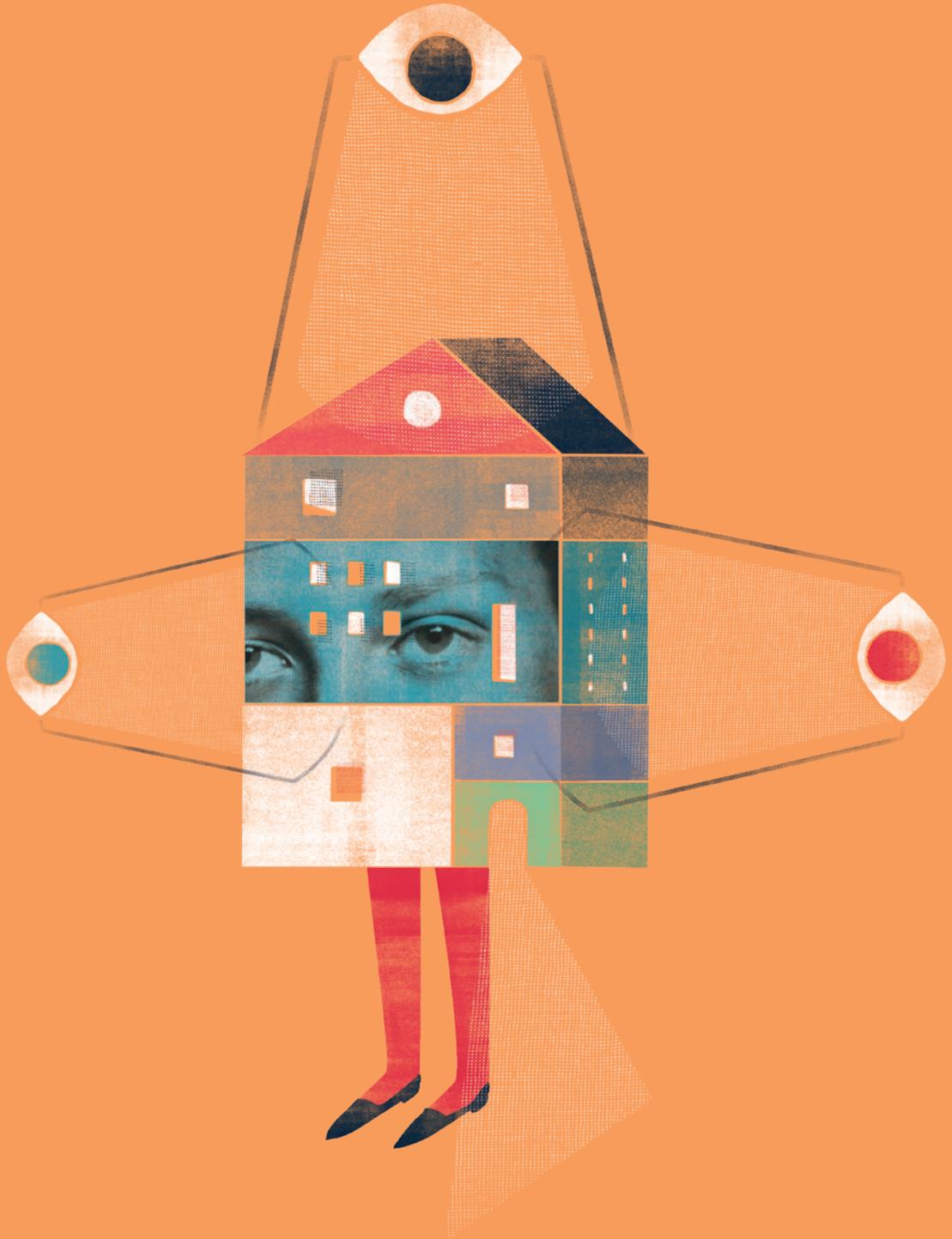
Si nos paramos a pensar, los sesgos que afectan a la Inteligencia Artificial están en los datos y los propios algoritmos. Pero cuando hablamos de datos no solo tenemos en cuenta sexo, edad o raza, que podrían ser los primeros que se nos vienen a la cabeza, sino cualquier dato referido a una persona. Y no solo eso, sino que vamos un paso más allá, refiriéndonos también a la importancia que se le da a cada uno de estos datos, así como su utilidad a la hora de estructurarlos o al propio algoritmo que escojo para operar con ellos. Otorgar una hipoteca, contratar en una empresa... el algoritmo creado para cada una de estas tareas toma decisiones, decisiones en la que en muchas ocasiones no se han hackeado esos sesgos.

Por lo tanto, es necesario que destaquemos el gran papel que poseen todas aquellas personas que trabajan con estos algoritmos, personas que tienen el poder de trabajar con esa “materia prima” que son los datos. De la misma forma que cuando vamos a construir

**“Es necesario que destaquemos el gran papel que poseen todas aquellas personas que trabajan con estos algoritmos, personas que tienen el poder de trabajar con esa ‘materia prima’ que son los datos”**

un edificio tenemos en cuenta qué materiales utilizamos (para seguir la línea correcta en términos de sostenibilidad ambiental y seguridad y salud de los que van a habitarlo), en este caso nuestros materiales son los datos y, por lo tanto, es responsabilidad de estas personas tener un gran conocimiento acerca de la materia prima con la que trabajan: de dónde proceden, qué tipo de datos son, la calidad de los datos... Y deben conocer bajo qué parámetros un algoritmo toma la decisión. Ya que según la RGPD cualquier decisión basada en un proceso automatizado debe ser explicado en caso de que el usuario lo solicite e, incluso, en el artículo 22 del RGPD se reconoce el derecho de oposición a decisiones automatizadas o el derecho a no verse sometido a este tipo de decisiones.

Para entender a lo que nos referimos os pondré un ejemplo: si hacemos una búsqueda rápida en Google acerca de investigadores famosos de la Historia, saldrán muchos más nombres de hombres que de mujeres. Este es



otro caso en el que también podemos culpar al algoritmo. De hecho, recientemente hemos visto cómo una niña le proponía a Google un algoritmo que hiciera posible que en todas las búsquedas de este tipo se incluyera al menos a una mujer científica y así entrenar también al algoritmo. Pero, volviendo al tema que aquí nos incumbe, el de los sesgos, existe una forma de solucionar este problema: hacer consciente de este asunto a las personas que trabajan directa o indirectamente con los datos. Que sean conocedoras, sobre todo, de que no existe una verdad única, sino que es necesario hacer balanceo y establecer todos los datos en una ecuación para que salga ecuánime la toma de decisión. Es decir, dentro del sesgo implícito que hay en una toma de decisión por parte de una persona, por ej. seleccionar qué parámetro tiene o no relevancia o qué algoritmo se va a emplear y que tenga el menor impacto negativo en la persona que va a recibir en esa toma de decisión.

Pero, ¿qué sucede con esas personas? Hasta ahora, en lo relativo a la IT, los ingenieros informáticos solían tener el “conocimiento absoluto”, sin tener en cuenta otras áreas de conocimiento vinculadas directamente con el usuario como sujeto, como persona. Con la Inteligencia Artificial hemos tomado un rumbo distinto: nos hemos dado cuenta de que las humanidades son relevantes. Pensemos, por ejemplo, en el papel de la lingüística para sistemas conversacionales o automatización de información, el de la ética para la regulación y el bien social, entre muchos otros campos. ¿Y a qué se debe este cambio repentino? Este cambio se debe a que nosotros podemos responder a una cuestión que las máquinas no pueden responder: la creatividad, la empatía, la intuición, los valores morales...

**“Los retos que plantea la IA son tan dispares como apasionantes ya que el impacto de esta tecnología lo hace tanto en la esfera de lo personal como de lo económico-social”**

Respecto a la ética o la responsabilidad de la producción de soluciones de IA pensemos por un momento en el coche autónomo, por ejemplo. ¿De quién será la culpa en caso de que se produzca un accidente? ¿De quién ha desarrollado el hardware o el software? ¿A quién debe atropellar en caso de que haya varios peatones cruzando y mi coche haya sufrido una avería? Aquí nos topamos de bruces con la complejidad de la ética. Por ello, toda persona que trabaje con algoritmos, a la hora de tomar decisiones, tiene que tener en cuenta el gran impacto social que tiene su tecnología.

Hay un lugar donde los sesgos en los datos proliferan a cada segundo o milésima de segundo es en las redes sociales. Vivimos en el momento de la historia de la humanidad en el que más contenido se está produciendo y lo hacemos vía móvil, cada vez que publicamos contenidos en nuestras redes, hacemos comentarios a artículos, etc. La persona que publica en estos canales lo hace mostrando de forma consciente o inconsciente sus prejuicios, sus opiniones, su forma de ver el mundo, en definitiva, sus sesgos. Las empresas que operan con este tipo de datos para generar productos o tomar decisiones deben tener especial cuidado a la hora de tratar los datos no estructurados procedentes de las redes sociales o foros abiertos.

## **“Con la Inteligencia Artificial hemos tomado un rumbo distinto: nos hemos dado cuenta de que las humanidades son relevantes”**

Con lo que respecta al impacto de la IA en el trabajo, otra de las cuestiones que escuchamos continuamente las personas que nos dedicamos a la IA y leemos en prensa o medios de comunicación es que esta va a destruir muchos puestos de trabajo, al automatizarse tareas y procesos repetitivos que ahora son realizados por una persona. Cierto es que van a desaparecer puestos de trabajo susceptibles de ser automatizados como ha sucedido a lo largo de la historia (por ej. repartidores de hielo, leche, sereno...) con el avance de la tecnología. Sin duda la IA es uno de los motores principales de la actual revolución industrial, cuyo gran detonante ha sido y es lo digital. Así pues esta situación nos conduce a la autorreflexión y preguntarnos: ¿qué valor diferencial con respecto a una máquina puedo aportar yo a mi trabajo o mi empresa? Por ejemplo, en un trabajo que consista en leer, entender y extraer información de documentos legales, algo que ya puede realizar con una máquina, como hacemos en Taiger. El hecho de usar una máquina para automatizar procesos va a permitir que esa persona se centre más en aportar más valor a dicho proceso, en especial, en lo relativo a su cliente puesto que va a tener más tiempo para la escucha, la estrategia, la empatía... En definitiva, al servicio personalizado y tareas de alto impacto en la esfera de lo personal y lo profesional como pueden ser la estrategia, la creatividad y la resolución de problemas, entre otros.

En definitiva, invito a cualquier persona relacionada o no con la tecnología o lo digital a conocer qué es la Inteligencia Artificial, saber cómo operan los algoritmos (de selección, de interpretación, de toma de decisiones...) que se emplean a la hora de automatizar procesos o tomar decisiones y, sobre todo, saber gestionar y conocer qué contienen los datos, la principal materia prima de la actual revolución industrial. Igual que como sociedad estamos reclamando el “no al plástico”, tenemos que empezar a hacer un alegato al “ojo al dato”.

Y por parte de las personas que trabajamos en este apasionante campo de la IA debemos ser conscientes de la naturaleza de los datos con que trabajamos o vamos a trabajar (fuente, calidad, sesgos, etc.) y qué vamos a hacer con ellos para observar su impacto socio-económico directo e indirecto. Por mi parte y, me consta que por otras personas referentes de la IA, estamos ya hablando con los responsables gubernamentales y regionales para conocer qué medidas se están tomando para hackear esos sesgos y en qué marco regulatorio se está trabajando.

Una vez que conozcamos el alcance actual de la IA, podremos estar tranquilos. Por ahora, las máquinas no tienen esa capacidad asociativa de conjugar o intuir cosas. Esas capacidades que tenemos en virtud de la experiencia. Esto tardará en llegar porque requiere un sistema cognitivo muy complejo, de entender primero y de desarrollar después, como es el caso de los chistes o las ironías, si en muchas ocasiones ya le cuesta a una persona entenderlos, imaginad a una máquina.

En definitiva, los retos que plantea la IA son tan dispares como apasionantes ya que el impacto de esta tecnología lo hace tanto en la esfera de lo personal como de lo económico-social. De ahí que cualquier perfil tengamos cabida dentro de esta tecnología. Nunca antes una tecnología había puesto tanto en valor a las humanidades, ya que si las empresas están orientadas al cliente y la personalización, qué mejor que trabajar en innovación emocional. Como decía Maya Angelou, “ la gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero jamás olvidará cómo le hiciste sentir”.

**“Debemos ser conscientes de la naturaleza de los datos con que trabajamos o vamos a trabajar (...) y qué vamos a hacer con ellos para observar su impacto socio-económico directo e indirecto”**



# UNO + 1 Entrevista

## de Lalo Zanoni a César Cernuda



### César Cernuda

Presidente Microsoft Latinoamérica y Vicepresidente Corporativo, Microsoft Corporation / USA

#### **P. ¿Qué proyecto actual de Microsoft lo entusiasma más?**

**R.** Actualmente lo que más me gusta de nuestro trabajo es ver como nuestra tecnología de Inteligencia Artificial está ayudando a crear un mundo mejor. Personalmente hay un caso que me apasiona que es el de Otto Knoke, un analista de datos que fue diagnosticado con ELA (Esclerosis Lateral Amiotrófica) y debido a esto sus manos y su voz se encuentran incapacitadas. Otto hoy utiliza la tecnología con IA de *Eye Control* para interactuar a través de una pantalla con su familia y amigos, así como para hacer su trabajo. Este es solo un ejemplo de cómo esta tecnología nos ayuda a desarrollar todo nuestro potencial.

Quiero mencionar también otro proyecto que me entusiasma, llamado "Microsoft Airband". Consiste en ampliar el acceso a Internet por medio de los Espacios en Blanco de Televisión del espectro radioeléctrico (TVWS por su nombre en inglés), permitiendo llevar un servicio de banda ancha a bajo costo a las zonas rurales desconectadas. Conectando a los estudiantes, padres, y agricultores en zonas rurales les permite adquirir nuevas habilidades, mejorar su acceso a la educación y la salud, aumentar la productividad y aprovechar nuevos mercados. Esto es esencial para que las comunidades locales prosperen y es fundamental para el desarrollo nacional. En Colombia, por ejemplo, Microsoft junto con la Fundación Lavazza logramos extender

la conectividad a comunidades de cafeteros previamente desconectadas, facilitándoles la llegada de servicios en línea de educación, productividad agrícola y telemedicina, entre otros.

#### **P. ¿Cuál es el reto más importante de la región en términos tecnológicos?**

**R.** El creciente uso de tecnologías como la Inteligencia Artificial, *machine learning* o el uso amplio de la Nube son algunos ejemplos de nuevas herramientas que están cambiando industrias.

Dichas tecnologías presentan para economías en desarrollo la posibilidad de generar un crecimiento acelerado en los próximos años. Este crecimiento será propiciado por la adopción de estas nuevas tecnologías, pero también por la capacidad de las empresas de vislumbrar un nuevo modo de concebir su negocio. Me parece que para Latinoamérica el reto más importante es que seamos capaces de reconocer la oportunidad que presenta la revolución digital para impulsar el crecimiento económico y social de esta región. Naturalmente, aún hay retos de implementación, como la conectividad de banda ancha en zonas rurales, la necesidad de desarrollar habilidades digitales dentro de la fuerza de trabajo o la importancia de incrementar la participación de las mujeres en la industria; sin embargo, para mí el primer paso empieza con reconocer la oportunidad, pues es la misma tecnología la que puede resolver dichos retos sociales.

**P. ¿Cuáles son sus objetivos principales en Microsoft para el 2020?**

**R.** Para nosotros 2020 se está perfilando para ser un año clave precisamente en cuanto al aprovechamiento de la oportunidad mencionada. Nuestras inversiones y compromiso con la Inteligencia Artificial, la privacidad de los datos, la seguridad de los mismos tienen como objetivo ayudar a nuestros clientes para que puedan transformarse y aprovechar las nuevas oportunidades que esta transformación digital nos está ofreciendo.

**P. ¿Qué significa para usted la transformación digital?**

**R.** Para mí la transformación digital es, en el fondo, una transformación cultural. No se trata de una simple migración a la Nube sino de un cambio profundo de paradigma en donde gracias a la recolección de datos, el cómputo en la Nube y la Inteligencia Artificial, tenemos hoy en día una fuente completamente nueva de conocimiento que tiene impacto, no solamente en las herramientas que usamos, sino en cómo planteamos los negocios y proyectos.

**P. ¿Cuál es la mejor manera de acompañar a una empresa/cliente en su proceso hacia una transformación digital?**

**R.** Creo que la mejor manera es empezando por escuchar, entender el pasado, presente y futuro que queremos crear. Como mencioné antes, la transformación de una empresa empieza en su cultura, nuestros hábitos tendrán que cambiar. Es fundamental poder construir sobre las raíces que nuestros clientes han ido creando para ser capaces de construir sobre las fortalezas de nuestras empresas en lugar de pensar que hay que empezar de cero. Del mismo modo, es importante que el cambio lo lideremos desde la alta dirección y que se

demuestre con hechos. Nosotros estamos firmando alianzas con empresas estratégicas donde nos comprometemos a ser sus socios en su transformación digital y por tanto acompañarles con recursos técnicos y humanos en esa travesía.

**P. Dirige un área de Microsoft con más de 2 500 empleados y está en la compañía hace más de 20 años. ¿Cuáles son sus claves personales para ser un buen líder?**

**R.** Pienso que lo más importante es siempre querer continuar aprendiendo. Esto significa continuar aprendiendo sobre la industria, el cliente y los diferentes mercados en donde he tenido oportunidad de trabajar. Para mí ha sido un auténtico lujo poder conocer y aprender de tantos clientes y socios en todas las partes del mundo. Dicho esto, dirigir un grupo con tanta gente siempre conlleva una enorme responsabilidad, una responsabilidad de conseguir que cada uno de esos miembros del equipo se sientan apreciados, motivados, ilusionados y con ganas de conseguir hacer más y mejores cosas. Al final yo creo que el éxito de un líder se mide a través del éxito de los miembros de su equipo. Un buen líder tiene que estar ahí para ayudar y no para mandar.

**P. ¿Cómo explicaría usted la nueva impronta que le aportó Satya Nadella a Microsoft?**

**R.** Satya impulsó un cambio cultural que nos ayudó a continuar siendo relevantes en un mundo digital. Él se dio cuenta que debíamos pasar de ser un grupo de personas que creía saberlo todo, a un grupo de personas que quería aprenderlo todo. Esto nos abrió las puertas a una enorme cantidad de posibilidades y proyectos que individuos y organizaciones querían lograr, fue así que nos dimos cuenta de que nuestra misión era precisamente el empoderar a las personas a lograr más a través de la tecnología.

**P. Supe que es fanático del fútbol y me gustaría saber su visión sobre el tema de la tecnología aplicada al fútbol y los proyectos puntuales de Microsoft (conozco la alianza con el Real Madrid).**

**R.** Algo que me encanta de la Inteligencia Artificial es su capacidad de ser aplicada en todo tipo de actividades, y el caso del fútbol no es diferente. El trabajo con el Real Madrid no solamente ayuda al club a ser más eficiente, también permite a los aficionados estar mucho más cerca de sus jugadores, así como a los entrenadores a mejorar sus programas de entrenamiento. Esto es lo maravilloso de la transformación digital, es algo que tiene un impacto en todo aspecto de un proyecto o empresa y es fabuloso ver lo que clubes deportivos con comunidades internacionales de aficionados pueden hacer con estas herramientas.

**P. ¿Cómo imagina el futuro de los deportes y la tecnología?**

**R.** El deporte es una de las actividades que más unen y apasionan a las personas, lo que se puede lograr al combinar esto con la tecnología es extraordinario. Por un lado, se tiene el potencial de ayudar a diferentes ligas en prácticamente todas sus necesidades, desde mejorar su operación o implementar mejores herramientas en la cancha hasta el manejo de los estadios y venta de boletos. Sin embargo, creo que el impacto mayor será en los atletas y los aficionados. Los atletas están encontrando mejores maneras de competir, integrando herramientas para analizar rivales y mejorar entrenamientos. Los aficionados hoy están más cerca que nunca del deporte, pudiendo integrar análisis de datos históricos para entender estrategias deportivas e interactuando con campañas ajustadas a sus intereses.

**P. La Nube ¿Por qué cree que el cloud tuvo un fenomenal despegue en los últimos años?**

**R.** Es una ecuación relativamente sencilla: básicamente hoy estamos generando en un día la misma cantidad de datos que hace tres décadas se generaba en un año ¿Por qué? Porque estamos todos conectados, existen muchos más dispositivos que antes y cada uno de ellos está generando datos constantemente. Por otro lado, el almacenamiento de los datos es mucho más barato. ¡El almacenamiento de un GB pasó de costar USD 45 000 a tan sólo 2 centavos! Por último, el procesamiento de estos datos (es decir, las máquinas que se necesitaban para procesar datos) también han cambiado y son mucho más económicas. Por ejemplo, para poder procesar un Teraflop en los años 90 era necesario invertir en una máquina que costaba 70 millones de dólares. Hoy con una XBOX One S (USD 299) puedes procesar 1 Teraflop. A su vez, la Nube ha abierto las puertas a que cualquier persona sin importar su ubicación, tamaño o industria, teniendo acceso a herramientas que utilizan Inteligencia Artificial para analizar los datos, liberando el potencial de los mismos.

**P. ¿De qué manera se le compete a Amazon AWS en esta industria?**

**R.** Nosotros continuamos trabajando con nuestra misión de empoderar a organizaciones y personas a lograr más, como guía principal. Nuestro compromiso con la sociedad, los gobiernos y las empresas es algo que hemos venido trabajando hace más de 40 años. Somos la compañía que más regiones tiene en el mundo (Data Centers), y en mi caso me siento muy orgulloso de poder decir que en Latinoamérica llevamos más de 35 años con oficinas y presencia en más de 25 países. Yo siempre defino a Microsoft

como una empresa global con presencia local. Esto ha significado entender que es crítico mantener la privacidad y la seguridad de los datos de los clientes. Nuestras plataformas y herramientas habilitan la creatividad y ayudan a impulsar la productividad de negocios pequeños, hacen más competitivas a empresas grandes y permiten que el sector público sea más eficiente. También dan soporte a emprendedores, mejoran los resultados educativos y de salud y empoderan el ingenio humano. Nuestro propósito reside en el éxito de nuestros clientes.

**P. En una entrevista con The Telegraph, el presidente de Microsoft, Brad Smith, afirmó que el uso de 'sistemas letales de armas autónomas' plantea una serie de nuevas cuestiones éticas que los gobiernos deben considerar con urgencia. ¿Cuáles deberían ser los límites éticos de la IA?**

**R.** Este es un tema sumamente importante para nosotros, algo que Brad Smith contempla a profundidad en su nuevo libro *Tools and Weapons* escrito en colaboración con Carol Ann Browne. Creemos que todo trabajo en Inteligencia Artificial debe seguir principios éticos basados en valores importantes y universales, específicamente, la IA debe estar diseñada para tratar a las personas de manera equitativa y evitar la parcialidad, debe ser confiable y segura de usar, debe respetar la privacidad y protección de los datos, debe ser incluyente hacia toda comunidad e individuo, debe ser transparente en sus procesos y funcionamiento. Finalmente, debemos ser responsables de las soluciones que creamos.

**P. ¿Cree que la IA debe ser regulada? ¿De qué manera?**

**R.** Creemos que, precisamente para asegurarnos de tener IA responsable, los gobiernos deben tomar un enfoque proactivo en cuanto a la regulación de la tecnología digital. Creemos que para que la regulación beneficie de la mejor manera a cada comunidad, es crucial que los gobiernos tengan cada día más conversaciones con quienes creamos tecnología. Como Microsoft, nos es fundamental generar esos foros y puentes para que los gobiernos conozcan a fondo las tecnologías y puedan generar regulación que no tenga un impacto negativo en la innovación y la creatividad, y que impulse el emprendimiento.

**P. ¿Cómo imagina la interacción entre las personas y la IA de aquí a 2030?**

**R.** Creemos que la IA ofrece oportunidades increíbles para el progreso social y económico de las personas. La clave consiste en desarrollar la IA de tal forma que se centre en el ser humano, con el objetivo de incrementar el ingenio innato de las personas. La IA tiene el potencial de ayudar a la sociedad a superar algunos de los desafíos más importantes: desde la reducción de la pobreza y mejoras en la educación, hasta la prestación de servicios de salud y la erradicación de enfermedades como la producción de alimentos suficiente para la población mundial.

Imaginemos, entonces, ¿qué significaría en términos de vidas salvadas, alivio del sufrimiento e impulso del potencial humano si pudiéramos aprovechar la IA para que nos ayude a encontrar soluciones a estos desafíos? Como ha ocurrido con los grandes avances del pasado (incluida la electricidad, el teléfono y los transistores) la IA producirá grandes cambios, algunos de los cuales son difíciles de imaginar en la actualidad.

Del mismo modo, como ocurrió con estos avances tecnológicos previos, tendremos que pensar con detenimiento cómo abordar las cuestiones sociales que estos cambios producen. Todos tenemos que trabajar juntos para garantizar que la IA se desarrolle de manera responsable para que las personas confíen en ella y la implementen ampliamente, tanto para incrementar la productividad personal y comercial como para contribuir a la resolución de problemas sociales.

**P. ¿Cuál es su visión sobre el futuro del trabajo en relación a las máquinas y los robots en reemplazo de las personas?**

**R.** Mucho se ha debatido sobre la IA reemplazando a las personas, en particular en cuanto al trabajo manual que puede ser automatizado; sin embargo, creemos que esta visión simplifica el impacto de la tecnología. Casi cualquier trabajo tiene elementos de rutina que afectan la productividad. Si la IA puede realizar dichas tareas esto permite a los trabajadores enfocarse en situaciones más importantes.

En lugar de sustituir a los humanos, la IA es un complemento, un apoyo que permite a las personas tomar las decisiones que requieren su atención. La Inteligencia Artificial está transformando el mundo del trabajo y aunque podrá eliminar algunas posiciones, la IA generará nuevos trabajos, muchos de los cuáles aún no existen.

Hemos visto el mismo fenómeno con cada revolución industrial, la ventaja es que en esta ocasión podemos prepararnos con mejores conocimientos para que el cambio beneficie a todos.

**P. ¿Qué opina de la manipulación de los datos privados de los usuarios que hacen grandes empresas como Facebook y Google? Caso Cambridge Analytica, etc.**

**R.** Nosotros consideramos la privacidad como un valor fundamental y protegerla es esencial para ganarnos la confianza de nuestros clientes.

**P. ¿Cuáles son las diferencias entre Microsoft y el resto de las compañías que recolectan *big data* respecto al tratamiento, gestión y venta de los datos personales?**

**R.** Microsoft solo usa los datos del cliente para proporcionar los servicios acordados y con fines relacionados con la prestación de dichos servicios. No compartimos los datos de nuestros clientes con nuestros servicios respaldados por anunciantes, ni realizamos minería de datos para *marketing* ni publicidad.



# La SINGULARIDAD de CASTELLIO



**Goyo Panadero**

Director de BMC (Brand, Marketing y Communications) y Miembro Comité Ejecutivo de EY / España

Filósofos y grandes humanistas fueron magníficos *consiglieres*. Sus consejos se basaban en un vasto conocimiento de diversas disciplinas y en un profundo sentido de la responsabilidad. La ética y la serenidad del cargo les llevó en ocasiones a amargos enfrentamientos morales, e incluso lo pagaron con su propia vida, como fue el caso de Séneca con Nerón.

Para aconsejar hace falta una conciencia libre volcada al conocimiento y aprendizaje. Este modelo de comportamiento y responsabilidad fue el que tuvo durante su azarosa vida, el perseguido Sebastián Castellio (probablemente el primer humanista de la historia). En la Ginebra del siglo XVI, este olvidado profesor universitario se enfrentó a todos los teólogos de su tiempo, calificando a Miguel Servet de víctima inocente y a Juan Calvino de verdugo dogmático de una fe cegadora reformista. Rechazó todos los argumentos de Calvino con sus inmortales palabras: “matar a un hombre no es defender una doctrina, sino matar a un hombre”. Asesor de varios nobles suizos, este humilde humanista proclamó el derecho a la libertad de conciencia: “buscar y decir la verdad, tal y como se piensa, no puede ser nunca un delito. A nadie se le debe obligar a creer. La conciencia es libre”.

En los tiempos actuales se considera que la filosofía no afecta al día a día de científicos y tecnólogos, pero el mundo que rodea a estos profesionales está lleno de cuestiones éticas y morales que influyen directamente en lo que

**“Necesitamos definir qué queremos ser y no qué podemos ser. Debemos ponemos de acuerdo acerca de cómo usar la tecnología para el bien común, y no únicamente para obtener beneficios y crecimiento”**

hacen. Los hechos científicos no son opinables, pero su transcendencia sí.

Durante el siglo XX, la mayor parte de los filósofos que se han acercado a la tecnología han sido críticos con su impacto en la humanidad (Heidegger, Ellul, Arendt o Gehlen). Pero, por otro lado, en las últimas décadas los filósofos del ‘transhumanismo’ han virado 180 grados para convertirse en fans de la tecnología.

Pero volvamos por un instante a la importancia de la Libertad de Conciencia que introdujo Sebastian Castellio. La libertad, del latín *libertas*, -*ātis*, en sentido amplio es la capacidad de la conciencia para pensar y obrar según la propia voluntad de la persona. De la libertad llegamos al libre albedrío o libre elección como la creencia de aquellas doctrinas filosóficas según las cuales las personas tienen el poder de elegir y tomar sus propias decisiones. Se diferencia de la libertad en el sentido de que conlleva la potencialidad de obrar o no obrar.

Y de nuevo, al igual que Castellio, chocamos con Juan Calvino, que divulgó la idea de que Dios, en su soberanía, decidió quién iba a ser salvado desde antes de la Creación como está escrito en el “Sínodo de Dort”. Los calvinistas negaron el libre albedrío concluyendo que la voluntad humana, en vez de ser amo de sus propios actos, está rígidamente predeterminada en todas sus opciones a lo largo de su vida. Al igual que Calvino, los *Deterministas* siempre han sostenido que todas las acciones humanas están predeterminadas y por lo tanto, la libertad es una ilusión. Siempre han intentado explicar los fenómenos naturales usando las matemáticas dando lugar así a la creencia de que todo en el Universo es predecible si se saben las condiciones iniciales. Parece que desde hace siglos estaban esperando a la Inteligencia Artificial (IA).

Pero, ¿podemos crear una máquina que imite al cerebro humano y dotar a la IA de libre albedrío? Hay dos posturas encontradas: a) una que dice que es posible que funciones mentales como la consciencia o el libre albedrío se desarrollen de una forma no computable (no algorítmica) lo cual impide que con nuestro actual conocimiento podamos copiarlo. b) La otra opción es que no hay nada en el libre albedrío que no podamos copiar. Se ha llegado a proponer la versión “Test de Turing Moral” y se cree que los algoritmos actuales tienen menos problemas en superar este test ético que el “Turing” original. En ese caso la IA podrá tomar decisiones como nosotros, incluso mejor que nosotros.

En un buen artículo de Rebeca Yanke en El Mundo, reflexionaba el futurista alemán Gerd Leonhard: “necesitamos definir qué queremos ser y no qué podemos ser. Debemos ponernos de acuerdo acerca de cómo usar la tecnología para el bien común, y no únicamente para obtener beneficios y crecimiento. La IA, la

manipulación del genoma, la nanotecnología y la ingeniería climática son las cuatro áreas de preocupación en las que puede darse una carrera armamentística que podría derivar en una situación insalvable”.

Surgen muchas cuestiones respecto a nuestro futuro tecnológico-humanista. Sabiendo que el proceso de decisión es programable, ¿quién decide lo que decide un algoritmo?, ¿qué ética debemos programar con supervisión y quiénes deben ser los responsables identificables que codifican la subrutina ética? Y si lo llevamos a los órganos de gobiernos de grupos empresariales, ¿podrá la IA tomar decisiones que comprometan la sostenibilidad de la compañía? ¿Podremos construir un sistema jurídico basado en IA neutra?

El Catedrático de Física Cuántica, José Ignacio Latorre, en su libro *Ética para las máquinas* nos descubre la Singularidad tecnológica: “si construimos Inteligencias Artificiales cada vez más potentes y autónomas, llegará un instante en que un algoritmo podrá mejorarse a sí mismo... Cada IA diseñará a la siguiente que será aún mejor que ella misma. Ese proceso iterativo seguirá avanzando de forma imparabable hacia una inteligencia brutal”. Habremos alcanzado la Singularidad. Se habrá creado una Inteligencia Superior Única.

¿Dotaremos de libertad a las máquinas y aceptaremos sus decisiones aunque no las comprendamos? Creo que frente a un futuro dogmatismo calvinista de una Inteligencia Superior Única, solo nos queda recuperar la “Singularidad” de Sebastian Castellio, y como buenos *consejeros*, preservar la Libertad de Conciencia y no confiar nuestra humanidad solo a la algoritmia.

# La **REVOLUCIÓN** de los **CHATBOTS** y la **INTELIGENCIA ARTIFICIAL**



**Andrés Pedreño**

Catedrático de Economía Aplicada, Director del Observatorio de Inteligencia Artificial y Presidente 1 MillionBot / España

El informe 2019 de *Chatbots Magazine* recoge algunas de las tendencias más conocidas sobre el mercado de *chatbots* en Estados Unidos que resumo a continuación. Business Insider predice que para 2020, el 80 % de las empresas utilizarán *chatbots*. Lauren Foye, asegura que para 2022, los bancos podrían automatizar hasta el 90 % de la interacción de sus clientes mediante *chatbots*. Y Spiceworks asegura que el 40 % de las grandes empresas que emplean a más de 500 personas planean implementar uno o más asistentes inteligentes basados en Inteligencia Artificial en dispositivos móviles corporativos durante este año 2019.

Todas las empresas están obligadas a introducir la IA de una forma u otra. Es la electricidad del futuro. Los *chatbots* constituyen uno de los desarrollos de la Inteligencia Artificial que más claramente ayudarán a liderar muchas facetas clave de la empresa como la atención y captación de clientes; interacción o fidelización (*engagement*); ventas y comercio *online*; comunicación interna; y en general la automatización de múltiples procesos con importantes reducciones de costes.

Bien es cierto que las malas prácticas pueden interferir negativamente en el enorme potencial que los *chatbots* pueden representar para las empresas y las marcas en todo el mundo. Destacaré las cualidades que debe contener un *chatbot*:

**“Los *chatbots* constituyen uno de los desarrollos de la Inteligencia Artificial que más claramente ayudarán a liderar muchas facetas clave de la empresa”**

1. Un *chatbot* conversacional debe estar basado en Inteligencia Artificial, pero no condicionado por esta. Una parte de la oferta actual de *chatbots* son dirigidos, no conversacionales, cuyo potencial es prácticamente irrelevante. Otras experiencias basadas en IA como la de Tay de Microsoft tuvieron que ser retiradas a las pocas horas por los sesgos ofensivos de sus respuestas. El uso de la IA en *chatbots* debe ser controlado, eficiente y sujeto a los objetivos de la empresa. Teniendo en cuenta las limitaciones del Procesamiento del Lenguaje Natural (PLN) de la IA en la actualidad, cada *chatbot* exige un enorme esfuerzo profesional en lo tecnológico y metodológico.

2. Calidad y acierto de en las respuestas. Una de las facetas que más frustra a los usuarios es un elevado porcentaje de respuestas erróneas. Como mínimo un *chatbot* diseñado y entrenado correctamente debe responder acertadamente un 90 % de las preguntas.

Muy pocas empresas tecnológicas pueden comprometerse a alcanzar hoy este objetivo. La calidad de las respuestas evaluada por especialistas y contrastada por los usuarios es la clave para propiciar el éxito de un *chatbot*.

3. Educar con efectividad y en un tiempo récord. Aunque en el diseño de un *chatbot* se tengan en cuenta cientos o incluso miles de preguntas teóricas, es el entrenamiento con usuarios reales el que determinará unos resultados positivos y relevantes para empresa. La tecnología y las herramientas *ad hoc* son fundamentales para lograr esa efectividad en un tiempo récord.

4. Los *chatbots* deben ejecutar acciones útiles. Aparte de informar, los *chatbots* deben ayudar a los usuarios a realizar tareas de forma más sencilla y fácil. Con voz o escritura. Acciones como suscribirse, reservar o comprar en un restaurante, hotel, avión, tienda, clínica... O realizar operaciones en un Banco o en una Administración Pública. Por tanto deben poder integrarse correctamente en sus sistemas informáticos, CRM, etc. y realizar con seguridad todo tipo de operaciones.

5. Visibilidad e integración. Un *chatbot* debe estar 24 horas 365 días al servicio y con la mayor visibilidad. Su integración en todos los canales y con el diseño optimizado es clave. Debe estar integrado de forma eficiente en el sistema web, *apps*, redes sociales, herramientas de comunicación (*whatsapp*, *slack*, Telegram, etc.), casa, *wearables*... Una escasa interacción puede deberse a una deficiente integración.

6. *Data* y personalización. El *data* de un usuario específico debe servir para mejorar el servicio, dándole un producto que sea cada vez más hecho a su medida, preferencias, gustos y necesidades. Esta es la principal ventaja comparativa. Una inversión en *chatbots* sin la vista puesta en este objetivo es gran medida una inversión desaprovechada. La Inteligencia Artificial jugará un papel decisivo en la personalización individualizada y en el *engagement* a partir del *big data* que generan los propios usuarios. Hoy ya están disponibles técnicas avanzadas con resultados muy productivos.

7. Un *chatbot* específico para cada uso. Su diseño debe estar estrechamente ligado a los usos y objetivos. La tecnología basada en IA sigue siendo por ahora únicamente un medio. Un *chatbot* debe ser diseñado específicamente según sus objetivos o cometidos. Cuatro tipos de *chatbots* deben diseñarse muy diferenciados según su cometido esté ligado al comercio *online*, *marketing*, captación de clientes, comunicación, o *call center*... Cada uno representa cometidos muy distintos y debe ser objeto de tratamientos tecnológicos y metodológicos muy diferentes. Lo contrario constituirá un despilfarro económico.

8. Medir y analizar. La medición y las analíticas son claves. Las empresas deben mejorar continuamente sus respuestas y sus impactos entre clientes o los propios empleados. La integración entre el personal con experiencia en la empresa en producto, *marketing*, atención al cliente y Recursos Humanos con equipos especializados en IA es fundamental. El diseño de asistentes virtuales puede hacerse más efectivo si este trabajo colectivo y multidisciplinar se evalúa con métricas y analíticas que sirvan para identificar claramente



## “El uso de la IA en *chatbots* debe ser controlado, eficiente y sujeto a los objetivos de la empresa”

los soluciones y mejoras a partir del *data* que proporcionan los usuarios en su interacción con los *chatbots*.

9. Transparencia y principios éticos. Ganar la confianza del cliente o de nuestros empleados se consigue con transparencia y con la aplicación de principios y valores éticos sólidos. El uso del potencial de la IA y la implantación de *chatbots* avanzados debe hacerse bajo el compromiso que garantice el uso más responsable y ético y los derechos de los usuarios.

Hay pocas herramientas en el mercado capaces de cumplir estos nueve requisitos con eficiencia (bajo coste y generación de valor). Se necesita además la integración de los mejores profesionales ligados a producto, marca y cliente (*chatbots* para clientes) o Recursos Humanos (*chatbots* de comunicación interna) con la tecnología. Pero aún a riesgo de equivocarse, cualquier empresa debería estar ya jugando esta partida.

En España se están llevando a cabo diseños de *chatbots* de los que no hay referentes en el mundo por su efectividad y resultados. *Harvard Business Review* referencia actualmente la tecnología española como referente de éxito en el sector<sup>1</sup>. Con tasas de respuestas acertadas del 90 % y tomando como plataformas las más avanzadas del mercado ponen foco en los atributos comentados. Una oportunidad que las empresas españolas y de todo el mundo deben aprovechar.

---

<sup>1</sup> <https://hbr.org/2019/10/how-ai-and-data-could-personalize-higher-education>

# La **ESTRATEGIA** y la **TECNOLOGÍA** en la **TRANSFORMACIÓN DIGITAL**



**Iván Pino Zas**

Socio y Director Senior del área Digital de LLYC / España



**José Luis Rodríguez**

Business Transformation Leader de LLYC / España

El 19 de abril de 1965, Gordon E. Moore publicó un artículo en la revista *Electronics* en el que anticipaba una revolución tecnológica que estaba por llegar. En ese artículo aseguraba que la industria estaba preparada para duplicar el número de transistores que podría contener un microprocesador cada año, al mismo tiempo que se irían reduciendo los costes de fabricación de los mismos. Consideraba que había recorrido, al menos, para 10 años. Tiempo después, cofundaría Intel Corporation, el mayor fabricante de circuitos integrados a nivel mundial y de los procesadores con mayor índice de penetración en el mercado de los ordenadores personales hoy en día. La que en la actualidad se conoce como “Ley de Moore”, fue revisada por el propio autor para alargar el plazo de duplicación de la capacidad a dos años. Hasta la fecha, más de 50 años después, esta previsión se sigue cumpliendo.

El aumento continuo de capacidad de procesamiento y reducción de costes de producción que vaticinó Moore es el germen de que, en nuestra vida cotidiana y de forma silenciosa, estemos cambiando costumbres tan arraigadas como sentarnos en familia alrededor de la televisión, bajar al kiosco para comprar el periódico o sintonizar la radio para escuchar las noticias, para pasar a ver series en nuestras *tablets* o móviles cuando encontramos

**“Debemos asegurarnos de alinear la transformación con el negocio”**

un hueco, leer las noticias en esos mismos dispositivos o escuchar las noticias a través del mismo altavoz inteligente al que preguntamos si vamos a necesitar el paraguas ese día, al que pedimos que encienda la calefacción una hora antes de que vayamos a llegar a casa y que, por favor, apague la luz antes de cerrar la puerta al salir a la calle.

Como no podía ser de otra manera, el desarrollo tecnológico que permite que podamos disfrutar de todos esos avances en nuestros hogares, se ha ido incorporando previamente a nuestras empresas y, si echamos la vista atrás, veremos cómo las herramientas que nos acompañan en nuestro trabajo han ido evolucionando de forma notable.

Pero, aunque la incorporación de los avances tecnológicos a la empresa se viene produciendo de forma natural a lo largo del tiempo, algo está cambiando en los últimos años. La aparición de nuevos modelos de negocio está provocando cambios profundos en las distintas industrias, en las que compañías muy jóvenes están sabiendo aprovechar la evolución

tecnológica para crear nuevos modelos que les llevan a convertirse, en un muy corto espacio de tiempo, en gigantes en sectores hasta hace poco dominados por compañías consolidadas como líderes en sus respectivos nichos. Algo a lo que en algunos entornos se empieza a referir ya como la cuarta revolución industrial.

El resultado natural de este movimiento hace que la transformación digital de los negocios ocupe cada vez más tiempo en la mente de nuestros CEO y directivos. Según distintos estudios, la transformación digital se ha convertido en una de las principales preocupaciones de las compañías en 2019 y la inversión en proyectos de transformación digital aumenta año tras año. Tanto los beneficios de subirse al carro de la transformación como los riesgos de dejar pasar la oportunidad de hacerlo están perfectamente identificados.

Pero, a la hora de afrontar estos proyectos que ayuden a una organización a convertirse en digital, que ayuden a mudar a un modelo de compañía que utilice la tecnología y los datos para evolucionar continuamente todos los aspectos de sus procesos de negocio, nos encontramos con un índice de fracaso demasiado alto. Pese a que tres de cada cuatro compañías analizadas en un estudio de Forrester afirman haber llevado a cabo completamente o estar inmersas en proyectos de transformación digital de sus organizaciones, existen indicadores que reconocen que el 80 % de esas iniciativas fracasan o están sufriendo grandes retrasos que no les permiten ver un horizonte claro a su aplicación.

Identificar la tecnología necesaria no es un problema. Organizaciones como Gartner marcan el camino a seguir, identificando en su informe "Strategic technology Trends", de forma invariable año tras año, las tendencias tecnológicas estratégicas que afectarán y transformarán a los diferentes sectores de actividad

económica, y disponemos de un buen número de estudios que identifican las tecnologías que están transformando cada sector de actividad que nos ayudan a la hora de elegir las mismas.

Probablemente, el primero de los problemas sea precisamente pensar que la transformación digital consiste simplemente en aplicar determinadas tecnologías identificadas en esas tendencias a nuestro negocio, sin un fin claro que permita generar un impacto real sobre el propio negocio. Debemos asegurarnos de alinear la transformación con el negocio. Poniendo el foco exclusivamente en la implantación de la tecnología como fin en sí mismo, corremos el riesgo de convertir nuestra iniciativa en un mero proyecto de modernización de la infraestructura tecnológica que deje de lado nuestros procesos de negocio.

Transformar digitalmente una organización conlleva adoptar prácticas y procesos de negocio que ayuden a la organización a competir de forma efectiva en un mundo cada vez más digital.

Alcanzar la madurez digital pasa por integrar la tecnología en las áreas del negocio, cambiando la forma de operar y aportar valor al cliente. Pero, sobre todo, supone un cambio cultural que requiere que las organizaciones desafíen continuamente el orden establecido, experimenten y se sientan cómodas con el fracaso.

Para afrontar este cambio cultural es fundamental que la iniciativa transformadora se impulse en la organización de arriba a abajo, partiendo del CEO para irse trasladando a las capas inferiores de la organización. Para alcanzar la madurez digital en las organizaciones es necesario enfocarse en cambiar la mentalidad de sus miembros, los procesos y la cultura organizacional, para después decidir qué herramientas utilizar y cómo hacerlo. Debe ser la estrategia la que impulse a la tecnología, no la tecnología la que impulse la estrategia.

# A PALAVRA como INOVAÇÃO



**Paulo Nassar**

Professor Titular da Escola de Comunicação e Artes da USP (ECA-USP)  
e Diretor Presidente da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial / Brasil

Se acreditarmos que as palavras são elementos vivos e poderosos, que contêm em suas estruturas visuais e orais – pelo menos no Ocidente – o sentido e o significado do que pretendem evocar e provocar, deveríamos nos importar mais com o universo linguístico existente no ambiente corporativo. Um ambiente pobre em quantidade e qualidade vocabular.

Pesquisas acadêmicas, entre elas a de Jean-François Chanlat, realizadas na interface Comunicação, Administração e Antropologia, mostram que os executivos do C-Level e da alta direção vivem em um contexto linguístico quantitativo, de curto prazo, sem muita preocupação retórica, muito interesseiro em resultados e cumprimento de metas. CEOs e diretores são prisioneiros de retóricas pobres, o que provoca um conflito com um ambiente social que pede mensagens e comportamentos engajados de empregados, fidelidade de consumidores, percepção positiva de investidores e acionistas sobre a atividade da empresa e licenciamento social para operar concedido pela sociedade. Palavras vazias, ideários bonitos sem alinhamento com a realidade cotidiana da organização, acontecimentos (até tragédias) desmentem e desmoralizam indicadores positivos de reputação e de imagem.

Os comunicadores corporativos e suas agências, mais do que nunca, precisam entender que a desmoralização das palavras no ambiente corporativo é danosa para a profissão

**“CEOs e diretores são prisioneiros de retóricas pobres, o que provoca um conflito com um ambiente social que pede mensagens e comportamentos engajados de empregados, fidelidade de consumidores, percepção positiva de investidores e acionistas”**

e para a indústria da comunicação. Vivemos do trabalho diário das mensagens construídas com competência, com ética e com estética. Insisto: palavras têm valor econômico, tem valor estético, tem valor moral. Palavras em seus papéis de pronomes, verbos e adjetivos nos organizam ou nos desorganizam, nos mobilizam ou nos desmobilizam, nos paralisam ou nos impulsionam.

Ainda nesta dialética binária, entre a palavra e o seu antônimo, jogo que pode definir estados sociais, históricos, econômicos, psicológicos, culturais, dentre outros, dos sujeitos humanos, até o último verbo que possa existir na galáxia da linguagem, eu poderia afirmar, no contexto da procura da inovação e da descoberta em comunicação, que as palavras nos inspiram ou nos esvaziam.

Esse é um movimento milenar, que começa com os primeiros homens e mulheres, em que as palavras produzem as civilizações, quando se somam e se transformam em frases, períodos, textos e grandes narrativas. É o que a Epopeia de Gilgamesh (4 000 anos A.C.) nos demonstra ao dar vida e acesso a civilização assíria. Sem as palavras imortalizadas pela escrita cuneiforme, em tabuletas de barro, hoje, aquela população da Babilônia estaria morta. O mesmo se aplica aos gregos, compreendidos também pela Ilíada e pela Odisseia, atribuídas ao poeta Homero. Livro que vai guiar, juntamente com a espada, a jornada de Alexandre. O povo judeu, pela sua relação vital com a palavra, é denominado o povo do Livro (o Torá). São estas grandes narrativas exemplos tradicionais do poder narrativo, como organizadoras da ação de pessoas, de comandantes e de nações.

Saindo da escala de tempo milenar, voltemos ao espaço mínimo de nossos lares. Ali a nossa relação com as palavras tem o seu princípio em um nome. Eu sou Paulo. Você é José Antonio. Outro é Cleber. Nossos pais, espera-se, em sua maioria, fizeram um exercício fundamental ligado ao significado e sentido de um ser ao nos nominar, no início de nossas histórias. Esta fleira composta de indivíduos se desdobra e forma um imenso território de nomes, ao qual chamamos de humanidade, nação, cidade, família, comunidade, grupo ou empresa.

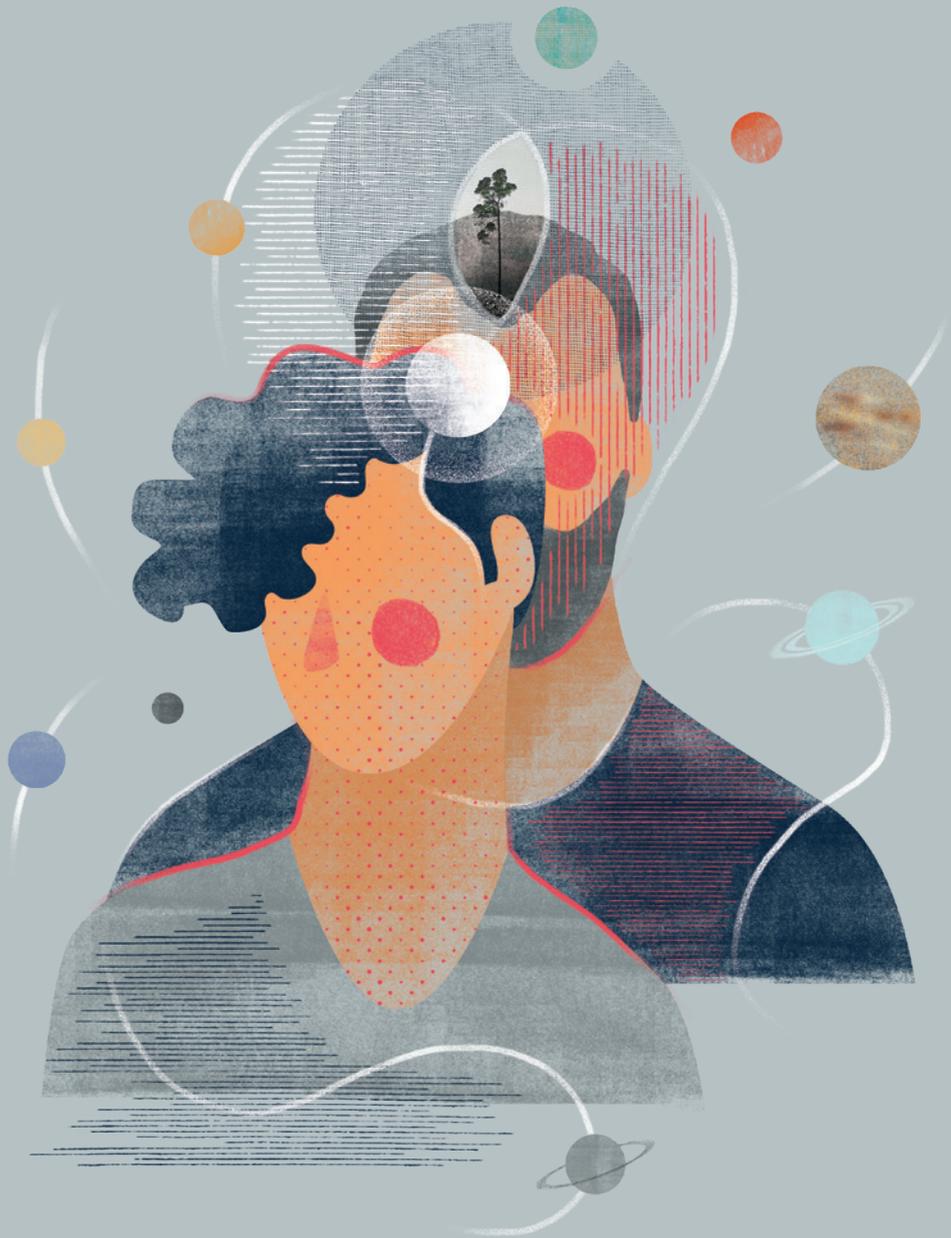
É interessante pensarmos que brasileiro, por exemplo, é aquele que carrega a árvore do Brasil, o pau-brasil. Constata-se que desde nossos primeiros momentos, as nossas trajetórias podem ser impulsionadas por uma palavra que pode nos nutrir, se somos coerentes com ela, ou nos paralisar. Nossa “árvore-mãe”, quase exterminada, poderia encher as nossas florestas litorâneas se o verbo de nossa ação fosse, por exemplo, proteger.

**“Os comunicadores corporativos e suas agências, mais do que nunca, precisam entender que a desmoralização das palavras no ambiente corporativo é danosa para a profissão e para a indústria da comunicação”**

Na galáxia corporativa, as palavras foram naturalizadas. Parece que elas brotaram milagrosamente da terra e invadiram as nossas vidas.

Contra essa ideia, as palavras respiram história e acontecimentos, são vivas e se transformam. Cabe aos comunicadores, os guardiões das palavras, dos gestos e dos comportamentos, demonstrar o poderio deste patrimônio da humanidade, as suas fragilidades, as suas sofisticadas, as suas delicadezas, as suas trajetórias e as suas projeções para o presente e para o futuro de cada organização e de suas pessoas.

Em um mundo de tecnologias intensivas, tendo como regentes desse movimento a Inteligência Artificial e o smartphone, as palavras permanecem, como o deus Jano, garantidoras, a partir do presente, do elo exclusivo entre a tradição e a inovação.



# La INNOVACIÓN REQUIERE DIVERSIDAD... y CORAJE



**Cristian Marchiaro**

Socio Fundador de HORSE y Uanaknow / Argentina

Desde pequeños nos formaron y educaron para pensar de determinada forma. Cuando elegimos una carrera, también decidimos (aunque quizás inconscientemente) un modelo mental y una forma particular de pensar y hacer las cosas. La influencia de nuestros padres, de nuestro grupo de pertenencia. El éxito o el fracaso profesional de nuestra familia. Las clases de tenis, las lecciones de inglés o de piano.

Todo lo que hemos hecho nos lleva a la inevitable conclusión de que somos lo que pensamos.

Me gusta definir la innovación como la capacidad de hacer las cosas de una forma diferente, pero con un propósito. Podría aceptar que es más o menos fácil definir un objetivo. Pero cambiar, pensar distinto, hacer esas cosas de otra forma, es sencillamente luchar contra años de hábitos aprendidos.

Por eso es que para quienes nos gusta el cambio y la transformación nos suena tan atractivo cualquier ejercicio que nos ayude a salir de nuestra zona de confort. Nos entusiasma el desafío de tener que dejar de lado el pensamiento lineal para buscar caminos alternativos para llegar quizás al mismo final o a uno inesperado.

Pero no podría decir que eso es innovación, al menos no en el estado más puro. La innovación tampoco está supeditada a la cantidad

**“Escuchar y observar a quien piensa distinto es descubrir que el universo tiene límites más lejanos, y observar a todo un equipo es descubrir que los límites son invenciones propias del sesgo que genera ser como somos y pensar como pensamos”**

de términos novedosos que podemos memorizar o a las veces que repitamos que somos innovadores. Sostener que somos disruptivos porque podemos decir *big data* o Inteligencia Artificial en una oración, explicarle a alguien que el futuro es la tecnología o preparar una presentación sobre la transformación del mundo del trabajo es más bien un mecanismo de sobre adaptación para evitar sentirnos ajenos a una realidad que probablemente no terminamos de comprender.

Nadie quiere quedarse en el pasado o reconocer que se siente cómodo allí. Pero el problema es que, más allá de cualquier esfuerzo que hagamos para acercarnos a la innovación, nunca lograremos realmente arribar a resultados distintos si no podemos pensar distinto. Muy probablemente, lleguemos al mismo final, quizás con matices en el camino.

Voy a ilustrarlo del siguiente modo: podría escribir 10 veces este texto, parafrasear cada línea, intentar escribir de noche o de día. Y quizás lograría que sonara diferente. Pero, a fin de cuentas, el resultado sería el mismo. El efecto que mis palabras provocan en usted no estaría muy alejado. Y con esto no quiero decir que no podamos aprender, sino que somos lo que somos y deberíamos aceptarlo sin renegar de ello. Solo al aceptarlo seremos capaces de empezar a entender que el efecto que podemos provocar es limitado y está restringido a cómo pensamos. Y que el cambio, el profundo y verdadero cambio, llega cuando sumamos algo que no tenemos.

Art Fry, un químico de 3M, a finales de los años 60 solía cantar los domingos en el coro de su iglesia. Para separar las páginas del libro de salmos utilizaba pedacitos de papel que, al abrir el libro, terminaban cayendo al suelo. Un día recordó que su colega Spencer Silver había inventado un pegamento tan malo que no servía para pegar y fue desechado por la compañía. El problema era que se despegaba con facilidad y ni siquiera dañaba un papel ni dejaba restos. Fry comenzó a experimentar para aplicarlo a sus papelitos separadores y hacerlos autoadhesivos. Este fue el origen del Post-It, que dio lugar a, ni más ni menos, cerca de 4 000 productos derivados que comercializa actualmente 3M.

Una persona talentosa y capaz tiene altas *chances* de hacer grandes cosas. Pero nada comparado con dos personas talentosas y capaces. Y menos aún con un equipo.

Lo maravilloso de integrar perfiles diversos es cómo el mundo se amplía. Escuchar y observar a quien piensa distinto es descubrir que el universo tiene límites más lejanos, y observar a todo un equipo es descubrir que los límites son invenciones propias del sesgo

**“Una persona talentosa y capaz tiene altas chances de hacer grandes cosas. Pero nada comparado con dos personas talentosas y capaces. Y menos aún con un equipo”**

que genera ser como somos y pensar como pensamos.

No hay motivo para creer que las posibilidades son limitadas, que lo que hay es lo que conocemos o entendemos. Hagan la prueba de poner a conversar a un ingeniero con un pintor sobre el origen del universo. Pongan a ese ingeniero a pintar o a ese pintor a calcular la resistencia de un material. No sé si alguno tendrá éxito, pero eso es lo que menos importa.

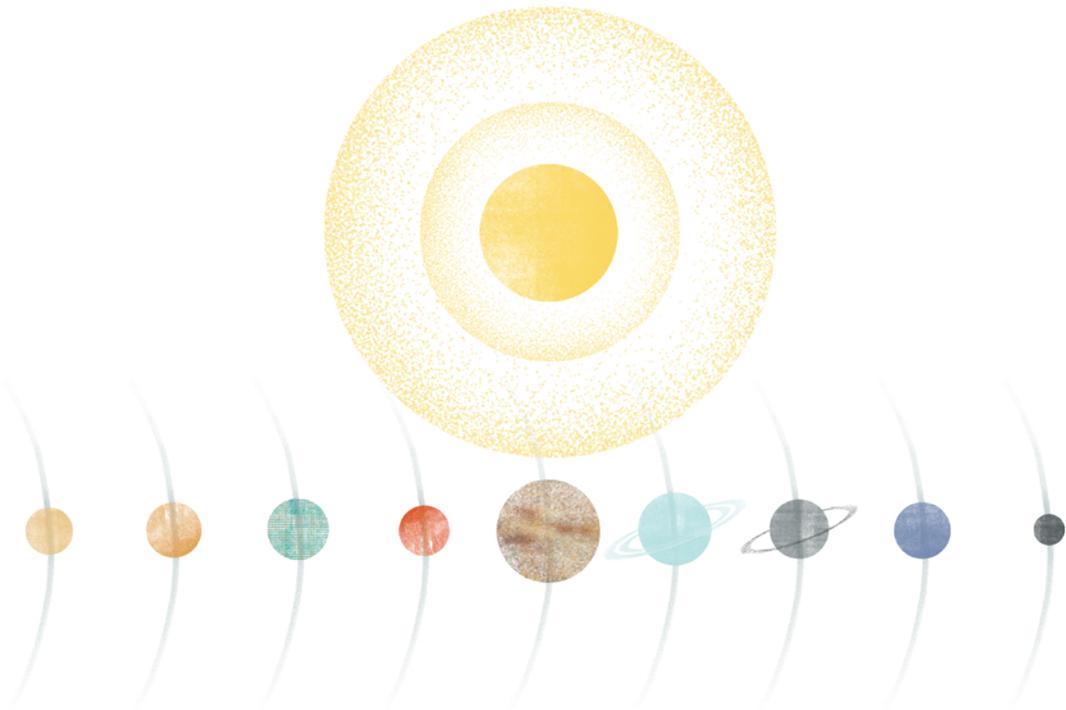
La innovación no debería ser un propósito, sino el medio. Quienes nos dedicamos a la comunicación y contribuimos a la profesión desde algún lado deberíamos animarnos a sumar a una mesa de trabajo a perfiles tan diversos como expertos en datos, *developers* y psicólogos, jóvenes y experimentados, principiantes y expertos, apasionados y escépticos. Ya sabemos qué hacer cuando un cliente nos llama, lo que no sabemos es todo lo que aún tenemos por aprender.

Sin perfiles diversos, nunca confirmaremos si aquella idea que tenemos en la mente, aún difusa, es posible hasta que la contrastemos y pongamos a prueba. La innovación es un bálsamo que puede reconfortarnos de la monotonía, el agotamiento o el exceso de responsabilidad.

Pero para innovar hay que tener coraje. Hay que aceptar que podemos estar incómodos. Tolerar que desafíen nuestras creencias. Obligarnos a enfrentarnos a nuestros peores miedos. Es un proceso arduo, difícil, sinuoso. Pero, al final, se siente tan bien al descubrir que no hay límites, que somos verdaderamente libres, que hace que valga la pena cada minuto de ese recorrido.

Pon a un equipo de gente diversa a trabajar, dales un propósito, y la innovación estará garantizada.

**“La innovación tampoco está supeditada a la cantidad de términos novedosos que podemos memorizar o a las veces que repetamos que somos innovadores”**





# HEY, BRAND!! Las **TECNOLOGÍAS EXPONENCIALES** y su **IMPACTO** en **NUESTRA CAPACIDAD** de **INFLUENCIA**



**Ignacio Quintanilla**

Senior VP en Scotiabank y Retail Head & Consumer Finance en Scotiabank Perú / Perú

“La habitación estuvo bien. La ubicación excelente. Pero nos dijeron que era para seis personas y solo había camas para cuatro. Y la vajilla alcanzaba para dos. Voy a escribirles mis comentarios para que lo corrijan para el próximo cliente”. Esto fue lo que me dijo Alejandro, un amigo querido, sobre cómo le había ido en su visita a Lima. Muchos de nosotros hemos tenido circunstancias similares, personales o muy cercanas, por algún servicio o producto, en cualquier categoría de industria, donde hemos decidido “hablarle a la marca”. No sólo por situaciones negativas. Muchas veces por situaciones positivas en las que le hablamos a la marca para felicitar o agradecer por aquello que nos ha sorprendido gratamente.

Desagreguemos el comentario de Alejandro:

- 1) “La habitación estuvo bien. La ubicación excelente”. Reconocimiento de una circunstancia positiva.
- 2) “Nos dijeron que era para seis personas pero sólo había camas para cuatro. Y la vajilla para dos”. Reconocimiento de una circunstancia negativa.
- 3) “Voy a escribirles”. Actitud proactiva de comunicación.
- 4) “Para que lo corrijan”. Convicción de escucha.
- 5) “Por el próximo cliente”. Solidaridad social.

**“Todos los momentos en los que un cliente ‘le habla a la marca’ tienen un potencial de amplificación enorme, no por los canales de comunicación multiplicados por el entorno digital y las tecnologías exponenciales, sino por la credibilidad de los mismos”**

Así como el comentario de Alejandro, todos los momentos en los que un cliente “le habla a la marca” tienen un potencial de amplificación enorme, no por los canales de comunicación multiplicados por el entorno digital y las tecnologías exponenciales, sino por la credibilidad de los mismos. Se trata de comentarios con altas credenciales para lograr credibilidad:

- a) Transmiten objetividad, porque reconocen tanto circunstancias positivas como negativas, por lo que hay pocas dudas para aceptar un mínimo común denominador de objetividad. Y en el camino, son respaldados para aumentar esa objetividad con frases que añaden otros clientes del tipo “me pasó lo mismo”.
- b) Nacen del cliente y no de la marca, soportados en una inherente convicción de “debo hacerlo” avalada por dos hechos: “me escucharán” y “no quiero que le pase a otro”.

c) Hay un altruismo legítimo en ese enfoque de “responsabilidad social”, pensando en ayudar a otra persona a elegir mejor, lo que retroalimenta la proactividad comunicativa de los clientes.

El comentario de Alejandro y de todos los Alejandros que hay cada día no es una casualidad. Es un cambio radical en la tendencia de la comunicación entre las personas y las marcas que se ha dado en todo el mundo y que se está acelerando con la llegada de nuevos disruptores tecnológicos, y para el que las marcas no estamos preparadas.

Las marcas le hablamos a las personas. Les presentamos nuestro producto o servicio. Se lo explicamos. Intentamos atraerlos destacando nuestros atributos con una enorme inversión publicitaria en medios, esfuerzos creativos que consiguen premios y reconocimientos en la industria. Nos modernizamos y evolucionamos del *marketing* masivo al *marketing* directo y con el entorno digital y las redes sociales llegamos incluso a la “personalización masiva” en la comunicación. Utilizamos *influencers* con más de 30 000 seguidores para que nuestro mensaje llegue más digerible. Contamos con equipos profesionales y sólidos para preparar el mensaje a comunicar a los clientes y un presupuesto económico importante. Tenemos una clara estrategia de comunicación marca-cliente.

Sin embargo, con Alejandro vemos que la realidad es otra, es más compleja. Hoy los clientes han decidido hablar a las marcas. Es decir, hoy hay una ruta de comunicación cliente-marca. Según el estudio anual de redes sociales 2017 de IAB, referido al mercado español, el 83 % de los usuarios de redes sociales siguen una marca. De ellos, el 39 % declara hacerlo con intensidad. El 16 % lo hace para comentar productos y un 12 % para contactar con servicio al cliente. Por otro lado, el 25 % de los usuarios de redes sociales declaran que confían más en

**“La interacción digital es un cambio radical en la tendencia de la comunicación entre las personas y las marcas que se ha dado en todo el mundo y que se está acelerando con la llegada de nuevos disruptores tecnológicos”**

una marca que tiene perfil en redes sociales, de aquellas que no lo tienen. Y eso tiene una explicación sencilla: a esas marcas les puedo hablar fácil y rápidamente. Y probablemente en todos los mercados encontremos información similar dado que es una tendencia mundial. Con estos números vemos que es una realidad el exponencial crecimiento de clientes hablándole a las marcas debido al entorno digital.

Esto ya lo sabemos. Lo que no sabemos es que esos clientes que nos hablan son *microinfluencers*, que tienen un alcance menor con 300 a 5 000 seguidores, pero con una credibilidad altamente mayor a la del *influencer*. Las experiencias muestran en los *influencers* un ratio de interacción sobre sus seguidores de 2 % versus un ratio de interacción superior al 40 % en el caso de los *microinfluencers*. Y eso se debe al nivel de cercanía, contacto y confianza entre los seguidores y el *microinfluencer*. En ese entorno no se sienten “seguidores” sino “amigos”. Y al amigo le creo.

Lo más serio es que *microinfluencer* somos todos y cada vez más. Y todos hemos decidido hablar a las marcas. Y lo hacemos, algunas veces en privado, pero la mayoría de las veces públicamente, al calificarlas, comentarlas o mediante redes sociales. Lo que hace que el impacto en el mercado de los *microinfluencers*

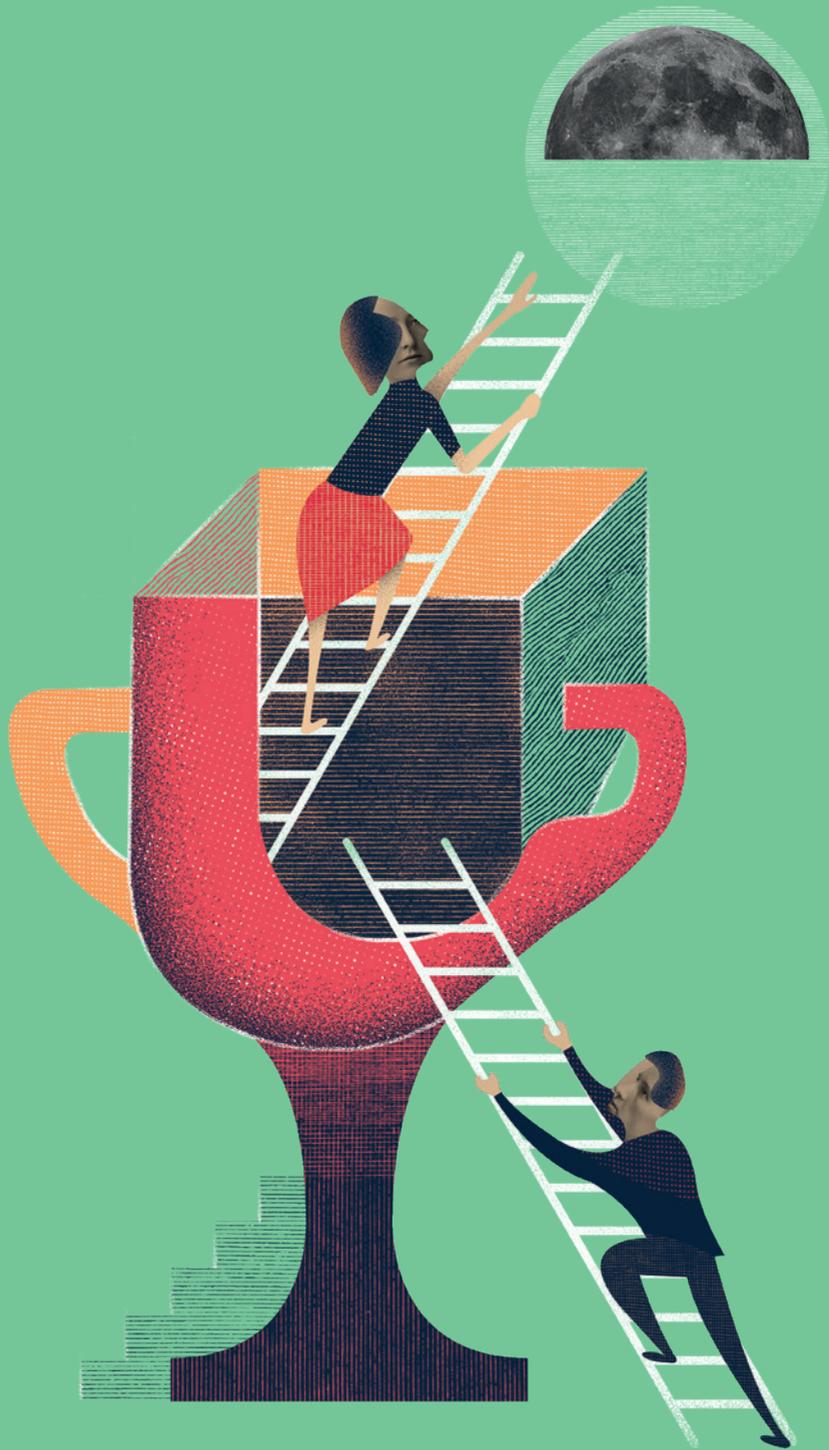
hablándole a las marcas sea exponencial y lo vaya a ser aún más cada día, especialmente con la colaboración de tecnologías como la inteligencia artificial, por ejemplo. Y además está revestido de un efecto heroico, porque lo hacemos por solidaridad social, para que otro pueda elegir con más información. Además, cuenta con un claro halo de objetividad, elemento que en la publicidad tiene muchas dudas.

La pregunta que surge ahora es, ¿quién le va a contestar a Alejandro?, ¿el gerente de *marketing* o un estudiante de comunicaciones haciendo una pasantía? ¿Somos conscientes del efecto de la comunicación inversa y el poder exponencial de los *microinfluencers*? Y si lo somos, ¿estamos dotando el presupuesto económico que corresponde para tener la calidad profesional en el equipo que maneja esa conversación?

Estoy seguro, querido lector, de que en este momento algunos diremos que sí y otros que no a estas interrogantes. Lo que les puedo asegurar es que las empresas que nacieron digitales dotaron desde un inicio estos equipos con profesionales de primer nivel, protocolos claros y niveles de *empowerment* y autonomías suficientes, y las empresas que están en un proceso de transformación digital aún no terminan de creerlo y lo tienen como una conversación permanente y tarea pendiente. Aún no se atreven.

**“Las empresas que nacieron digitales dotaron desde un inicio sus equipos digitales con profesionales de primer nivel, protocolos claros y niveles de *empowerment* y autonomías suficientes”**

En este entorno de comunicación inversa y *microinfluencers* con exponencial caja amplificadora del mensaje y revestidos de objetividad y altruismo, el mercado lo van a ganar las marcas expertas en contestarles con todas las herramientas a su alcance, frente a aquellas expertas en (simplemente) hablarles. Porque el espacio para dejar un cliente decepcionado ha desaparecido y porque la disrupción tecnológica que impulsó hace algún tiempo este cambio en el poder de influencia de cualquier ciudadano es sólo el principio de la revolución que estamos empezando a ver con el impacto de las tecnologías exponenciales en nuestra vida diaria.



# Premios

conseguidos por UNO



---

**SILVER WINNER**  
*en la categoría  
Best House Organ*

EIKON

---

**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*

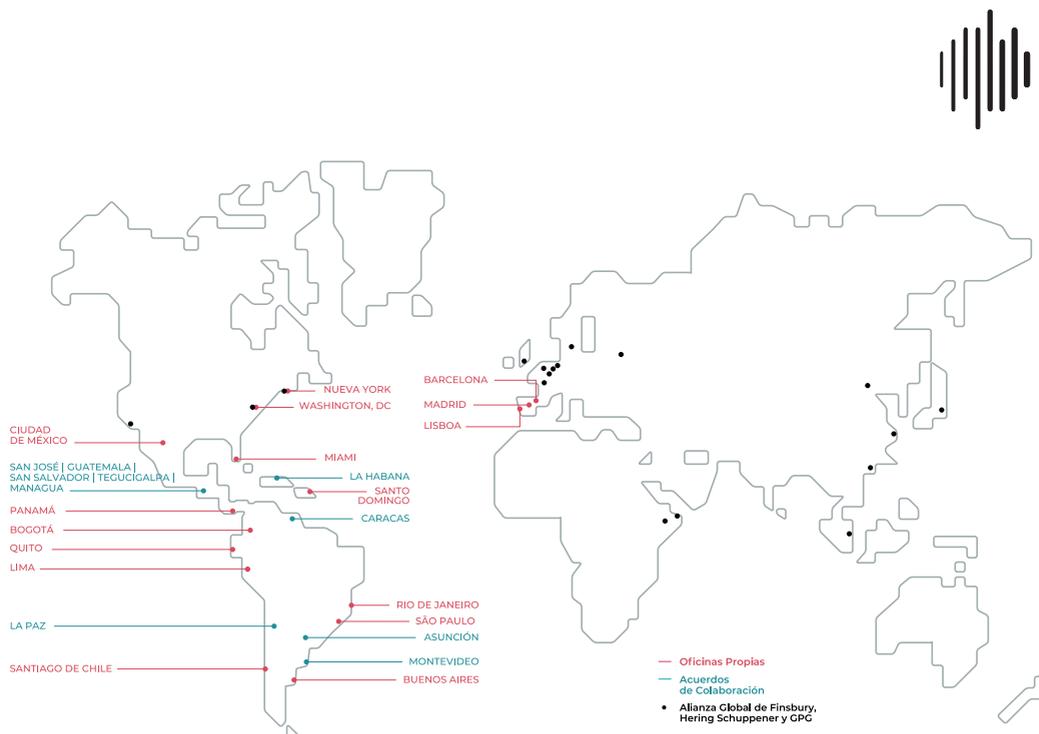
# LLYC

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 asociado de la Global Partnership formada por Finsbury, Hering Schuppener y Glover Park Group (GPG). Esta alianza ofrece a los clientes de la firma acceso a una red de más de 500 profesionales de la comunicación en todo el mundo, en 16 oficinas incluyendo Nueva York, Washington, Los Ángeles, Londres, París, Estocolmo, Frankfurt, Bruselas, Berlín, Hong Kong y Beijing.



## 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 Chief Strategy and Innovation Officer  
acorujo@llorenteycuenca.com

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

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

**Juan Pablo Ocaña**  
Director de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Director de Tecnología  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Socio y Global Controller  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonieta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendoza@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA Y PORTUGAL

**Arturo Pinedo**  
Socio y Director General Regional  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luisa García**  
Socia y Directora General Regional  
lgarcia@llorenteycuenca.com

### Barcelona

**María Cura**  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

### Madrid

**Joan Navarro**  
Socio y Vicepresidente  
Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

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

**Iván Pino**  
Socio y Director Senior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Director Senior  
Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**  
Director Senior  
Comunicación Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**  
Director Senior  
Comunicación Financiera  
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

### Lisboa

**Tiago Vidal**  
Socio y Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com

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

## ESTADOS UNIDOS

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

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

### Miami

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

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

### Nueva York

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

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

## REGIÓN NORTE

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

### Ciudad de México

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

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

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

### Panamá

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

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrío - 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 - Lynch**  
Socio Director  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste  
Tresjos Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240

## REGIÓN ANDINA

**Luis Miguel Peña**  
Socio y Director General Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

### Bogotá

**María Esteve**  
Socia y Directora General  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

### Lima

**Gonzalo Carranza**  
Director General  
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

### Quito

**Carlos Llanos**  
Director General  
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

## REGIÓN SUR

**Juan Carlos Gozzer**  
Socio y Director General Regional  
jgozzer@llorenteycuenca.com

### São Paulo

**Cleber Martins**  
Socio y Director General  
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

### Rio de Janeiro

**Daniele Lua**  
Directora Ejecutiva  
dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

### Buenos Aires

**Mariano Vila**  
Director General  
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

### Santiago de Chile

**Francisco Aylwin**  
Presidente  
faylwin@llorenteycuenca.com

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

