

# BRAND OFF ON

EL  
BRANDING  
DEL FUTURO

ANDY  
STALMAN

## Índice

Portada  
Dedicatoria  
Cita  
Prólogo  
Introducción  
Brand  
Off  
On  
Brandoffon  
Conclusiones: las ideas no nacen por sí solas  
Epílogo  
Agradecimientos  
Bibliografía  
Notas  
Créditos

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita [Planetadelibros.com](http://Planetadelibros.com) y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

---

**¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!**

Próximos lanzamientos  
Clubs de lectura con autores  
Concursos y promociones  
Áreas temáticas  
Presentaciones de libros  
Noticias destacadas

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

---

**Comparte tu opinión en la ficha del libro  
y en nuestras redes sociales:**



**Explora Descubre Comparte**

*Para la reina termita, el príncipe pipo,  
la princesa papa frita y el principito mai mai.  
Mi sueño real.*

El mundo era tan reciente que muchas cosas  
carecían de nombre...

GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ,  
*Cien años de soledad*

## Prólogo

La tecnología se ha extendido tan ampliamente hoy en día que resulta fácil olvidar el hecho de que realmente estamos viviendo en una época de prodigios. No los cohetes, robots o coches voladores que nos prometieron, sino un mundo moldeado por la extraordinaria evolución de las redes humanas.

Las redes han transformado nuestras vidas diarias. Nuestros dispositivos móviles nos conectan más allá de las fronteras, y nos dotan de un conocimiento del mundo directo y personal en tiempo real.

Ilimitadas opciones de entretenimiento y comunicación mediática compiten por nuestra atención, cadenas de suministro globales permiten que cualquier producto esté disponible en cualquier lugar, mientras que nuevas plataformas colaborativas permiten que perfectos extraños nos lleven en su coche, nos den de comer o nos den un lugar para dormir por la noche.

No me sorprende entonces que nuestra relación con las marcas esté cambiando. Las marcas ya no están herméticamente selladas y controladas por sus dueños. No pueden ser contenidas en su forma, comunicación o geografía. Hoy se encuentran completamente en manos del consumidor.

Cómo pensamos sobre las marcas en el siglo 21 es el tema de este libro y la pasión de la vida de su autor, Andy Stalman. Un pensador único y profético sobre el futuro del marketing, especialmente en el contexto del emergente mercado digital hispano.

Merece la pena prestar atención hacia dónde se dirige el segmento de habla hispana, y no sólo por el tamaño de sus mercados de consumo. Puede que casi todas las tecnologías de hoy se hayan originado en Silicon Valley, pero será en los dinámicos mercados de América Latina y sus redes sociales donde nacerán algunas de las innovaciones más interesantes en cuanto a consumo.

Como descubriréis en las páginas a continuación, en esta nueva era de marcas en manos de los consumidores, no podemos definir canales, sólo valores. No podemos escribir reglas, sólo estimular mentalidades. Cuando el comportamiento de los consumidores cambia más rápido que el ciclo de planificación de marketing, son los encargados de marketing los que verdaderamente necesitan cambiar. Para sobrevivir y prosperar en este ambiente los líderes necesitarán combinar perfectamente la creatividad con la ciencia, la intuición con los datos.

Para cualquier persona apasionada en construir y gestionar las marcas del mañana, comprender las tecnologías emergentes y los nuevos patrones de comportamiento humano es sólo el principio. Las marcas del futuro no serán diseñadas, más bien

emergerán como resultado de la suma total de las experiencias de los clientes.

Re-diseñar vuestras marca basándose en la experiencia de los consumidores suena atractivo pero, en verdad, no es tarea fácil. Requiere un compromiso total por parte de la empresa y sus líderes hacia la transformación digital.

La buena noticia es que abriendo este libro, ya habéis dado el primer paso.

MIKE WALSH  
CEO, Tomorrow, abril 2015

## Introducción

Me apasiona la idea de un futuro desconocido, difícil de imaginar, donde lo único que probablemente se mantenga como hasta ahora sea la emoción humana. Me intriga el cerebro, sus ramificaciones, su misterio, su poder, su delicadeza... Me interesan los relatos de superación personal de nuestros héroes modernos, pero también de la gente anónima; me atraen esas pequeñas historias que sólo si estamos atentos podremos descubrir. Me atrae el cóctel que se deriva de sumar la psicología, la antropología, la sociología, la filosofía y, por qué no, el caos.

Por todo esto, me apasiona el mundo actual.

Como reflejo de estas inquietudes, mi primer libro, aunque se centra en la disciplina del Branding, no es un manual de marca o de cómo construirla o cuidarla, sino un mapa para un nuevo territorio. Es una rayuela, con permiso del genial Cortázar, para consultar y pensar, para leer y reflexionar, pero, fundamentalmente, para completar con las ideas propias del lector.

Desde mi perspectiva, el Branding, además de sus funciones esenciales, debe ayudar a instalar los cimientos de un mundo mejor. Y solamente sabiendo que eso es posible he podido convertir el Branding en mi vocación.

En estas páginas he plasmado unas cuantas reflexiones sobre la transformación social que estamos viviendo, que gravita alrededor del imparable y vertiginoso avance de las tecnologías y que, por ser extensiva a todos los órdenes del desarrollo (personal, familiar, profesional, industrial, cultural, social, económico), nos está obligando a hacer un esfuerzo de adaptación enorme. Hoy se hace evidente la necesidad de que hombres y empresas evolucionen de forma paralela. Al igual que ocurre con un programa informático, debemos actualizar periódicamente nuestros conocimientos, actitudes y hábitos.

Se trata de buscar la forma de desentrañar esta realidad, pero también de crear un modo eficaz de conducirnos en ella, y no sólo desde el punto de vista de la eficiencia, sino también de aquello que nos haga vivir más plenamente.

En consecuencia, mi enfoque está imbuido de mayores dosis de antropología y sociología que de economía o tecnología. Me encuentro conmovido por todos los cambios que estamos viviendo, y creo absolutamente necesario que se ubique el eje de esta revolución en el ser humano.

En este contexto surge *Brandoffon*, un neologismo creado ad hoc y que proviene de la fusión de *brand* («marca»), *off* («mundo físico», también llamado *offline*) y *on* («mundo digital», conocido también como *online*).

Así, el término «Brandoffon» representa un modo de ver y hacer las cosas en este nuevo mundo que a lo largo de estas páginas voy a denominar «Era Digital». Este neologismo se manifiesta como una cosmovisión marcada por el convencimiento de que el cambio ya está aquí y la única posibilidad de afrontarlo con éxito es estar preparados para combinar las dimensiones online y offline.

Hoy no podemos concebir ya los medios de comunicación sino insertos en ambas esferas: la atención al cliente es multicanal, las tiendas de barrio se convierten, poco a poco, en sucursales del comercio electrónico (*e-commerce*) y la plaza del pueblo ha dado paso a Twitter, Facebook y Google+.

La Era Digital ha acarreado numerosos avances y novedades, acompañados por un sinnúmero de neologismos que, aunque se aplican a cualquier campo, tienen especial incidencia en el mundo del marketing, la publicidad y la comunicación. Se trata de una auténtica marea de vocablos que están transformando el lenguaje cotidiano, debido a que cada vez estamos más familiarizados con las nuevas tecnologías. No deberíamos perder de vista que la mayoría de estas palabras tienen como punto en común la descripción de circunstancias muy específicas.<sup>1</sup>

La utilización de estos términos origina fervorosas discusiones entre partidarios y detractores de la posibilidad de sumar palabras al idioma español. Por un lado están aquellos que consideran que el lenguaje tiene que evolucionar al mismo ritmo que los tiempos; y por otro lado están los más conservadores, que hablan de modas pasajeras o de términos con fecha de caducidad, sujetos a usos transitorios.

Mi posición se aproxima más a la del primer grupo, y está basada en el pleno convencimiento de que las palabras están para ayudarnos a entender y delimitar una realidad cada día más compleja. Como dijo Jorge Luis Borges: «Todas las palabras fueron alguna vez un neologismo».

### **Un mercado global en permanente rediseño**

La Era Digital ha convertido el mundo en una aldea global. Las marcas deben desarrollarse con el horizonte de un único mercado internacional.

Una carrera de este tipo se despliega, en gran medida, en el terreno de la innovación, así que el talento debería ser el verdadero motor de la transformación que vivimos.

¿Cuáles son los requisitos que debe tener una marca de éxito? No hay una sola respuesta, pero la solución más acertada reside en la capacidad que tenga de adoptar un conjunto de valores. La mentalidad de los consumidores ha sido alterada para siempre y no volverá a los hábitos y las costumbres previos a la revolución digital.

Por eso, en este libro, la idea que impregna a todas las demás es que las marcas del siglo XXI ya no pueden dedicarse solamente a cumplir con su rol de diferenciación y de creación de valor, sino que, además, tienen que participar en la construcción de una

sociedad más justa.

El mundo moderno derriba cada día más barreras. De ellas, las fronteras culturales son las que se tornan más porosas. Mi trabajo como especialista en Branding me ha dado la oportunidad de viajar y trabajar en diferentes países; seguramente, éste sea también el caso de muchos de mis lectores, y sin duda lo será cada vez más. Este contexto plantea la necesidad de transformarnos en individuos cosmopolitas y con capacidad de adaptación a los cambios.

La información al alcance de quien quiera, el contacto de usuario a usuario y la inmediatez de las comunicaciones han traído consigo una transformación de los parámetros de relación individuales y sociales: aidez de interconexión permanente y en tiempo real, acceso a diversas fuentes informativas, posibilidad de interactuar sin límites espaciales, y con impactos y consecuencias de difícil predicción. Y todo esto exacerbado por la primitiva actitud humana que nos lleva a querer compartirlo todo.

El mundo del móvil, la televisión, Facebook, Twitter, Google+, Youtube, etc., siguen extendiendo su ámbito de influencia y alcanzando todas las estructuras básicas. El sistema educativo no debería estar ajeno a estos cambios.

La educación seguirá siendo el factor diferencial de desarrollo para cualquier sociedad. Las ideas e iniciativas de la comunidad para adaptarse al nuevo entorno y el potencial que la tecnología pone al servicio de la educación pueden converger para desarrollar el capital humano que tiene que forjarse, principalmente, en las aulas. Además, las nuevas tecnologías facilitan otras vías de acercamiento y diálogo entre aquellos que ambicionan un sistema mejor.

El futuro que deseamos deberá basarse en formar jóvenes creativos, estimulados e ilusionados. Seguramente será necesario redefinir la utilización de los recursos económicos para desarrollar una educación más del siglo XXI que del XX. Invertir en educación es caro, pero no invertir en ella resulta aún más caro. Porque la ignorancia sale carísima.

### **Actitud Brandoffon: un nuevo mundo necesita nuevas ideas**

Tal vez no alcance este libro para explicar todo lo que más me gusta de la Era Digital. Pero espero poner de manifiesto que me entusiasma sobremanera este nuevo escenario, este nuevo paradigma, fundamentalmente porque nosotros somos los protagonistas. En efecto, somos la primera generación que escribe en primera persona esta revolución digital. Y eso es muy emocionante.

Es posible que pasado algún tiempo podamos entender que sin estrategia, sin ideas y sin creatividad no se puede avanzar. Se precisa una nueva forma de hacer las cosas que deje atrás el miedo.

Una de las discusiones recurrentes que mantengo, y no sólo con mis clientes, sino también en el ámbito académico, tiene que ver con cómo ejercitar el cerebro para ver menos hacia atrás y más hacia delante. Para lograrlo, hace falta gente que argumente, que debata y que comparta sus conclusiones. Que formule nuevas preguntas. Entonces, el valor de lo intangible podrá ocupar su lugar, y hablaremos menos de ahorro de costes y más de generación de valor. Si el ser humano pudo «calcular» el peso del alma, no debe faltar mucho para que se pueda calcular el valor de las ideas y se pueda dar a la creatividad la importancia que merece.

Desde el punto de vista metodológico, y con el objeto de conseguir una aproximación más simple a la temática, he decidido dividir este libro en cuatro partes. La primera se sitúa en la realidad de las marcas en la Era Digital. Allí he fijado mi posición para que el lector comprenda desde qué lugar escribo. El término Brandoffon es un neologismo, pero también es una idea..., un concepto, una actitud..., y representa una contribución a esta confusión en la que nos encontramos.

En la segunda parte se presenta una compilación de actitudes que considero imprescindibles para lograr gestionar los cambios provocados por la revolución digital y obtener resultados exitosos. En el caso de los individuos, resulta trascendental incentivar la creatividad, la imaginación y la perseverancia. Y en el caso de los gobiernos, empresas e instituciones se necesita una estrategia que apueste fuertemente por la educación.

La tercera parte del libro se sumerge en la evolución del mundo online, que, si bien presenta tantos retos y peligros como el mundo offline, también nos brinda la posibilidad de acceder a un mercado ilimitado y ávido de habilidades diferentes y originales. En este ámbito, el gran reto es lograr armonizar el trabajo de las generaciones de profesionales previas a la revolución digital con el de la nueva generación digital que habita esta nueva era desde la cuna y que la asume como incuestionable y natural, de modo que aquéllos aporten su experiencia y sabiduría a los más jóvenes.

En su parte cuarta, *Brandoffon* profundiza en el escenario cambiante que nos brindan las nuevas tecnologías. Mi propuesta se basa en transformar amenazas en posibilidades. No se puede dejar que la búsqueda de resultados a corto plazo debilite nuestro desarrollo como sociedad en el futuro.

Dado que las maneras clásicas de hacer negocios han quedado obsoletas, el momento actual es sin duda óptimo para generar debate, hacernos nuevas preguntas, repensar los modelos existentes y diseñar otros nuevos. Las personas (y las marcas) tienen que ser de la época que les ha tocado vivir. Por eso, en este tiempo de cambios se nos presenta una oportunidad para hacer que tanto las marcas como la tecnología funcionen al servicio del ser humano. Deseo fervientemente conseguir que estas páginas sean un aporte en ese sentido.

## BRAND

### Las marcas en la Era Digital

Algunos contemplan el fin de la Edad Contemporánea en la caída del Muro de Berlín (1989), otros, en el inicio de la propagación del uso de internet (a principios de 1990). La etapa actual ha recibido distintas denominaciones: era de las nuevas tecnologías, de las redes sociales, de la información, del conocimiento o de internet. Para mí, el nombre más adecuado es el de Era Digital.

El cambio de era no se da por un suceso concreto que pueda significar un hito, sino que es parte de un proceso mucho más complejo. Ahora mismo, estamos inmersos en él. Y es tan apasionante como desafiante, tan insólito como generalizado. Hace tiempo, hubo gente que tomó decisiones que nos trajeron hasta hoy. Las acciones de hoy definirán el futuro en que viviremos mañana. De ahí la relevancia de ver más allá del corto plazo, hacia un espacio de tiempo más amplio y profundo. Eso es lo que han hecho marcas como Apple, Microsoft, Google, Stanford, la NASA, Facebook y tantas otras.

Para el año 2025, el consumo anual estimado en los países emergentes alcanzará la suma de treinta trillones de dólares,<sup>2</sup> lo cual supone la mayor oportunidad de crecimiento en la historia del capitalismo. Respecto al crecimiento y desarrollo de las marcas, esta oportunidad se ve potenciada por la incalculable ayuda de las nuevas tecnologías, las redes sociales, el acceso a la información, internet y, en definitiva, de lo digital.

Con el fin de destacar en la Era Digital, las empresas tienen que atreverse a ser diferentes y no limitarse sólo a imitar las fórmulas que ya han probado otros. Como profesor en algunas prestigiosas escuelas de negocios sigo debatiendo sobre esto. En la mayoría de las escuelas se insiste en seguir utilizando el probadamente exitoso y eficaz «método del caso», vigente desde hace casi un siglo, cuando la Universidad de Harvard lo adoptó. Sin embargo, aunque útil, obliga a mirar permanentemente hacia atrás. Eso es lo que intento cambiar. Creo que se trata de hacer que la gente mire hacia el mañana, hacia ese futuro que desconocemos, pero que podemos crear hoy.

Ser diferente no supone ser extremo o radical, sino establecer un punto y aparte. Es preciso encontrar una manera distinta de hacer llegar nuestro mensaje, o, aún mejor, es necesario crear una personalidad y unas características inimitables o inigualables para sobresalir entre los múltiples clones que inundan el mercado.

Al mismo ritmo que la historia del hombre, las marcas han evolucionado. Se han instalado como un elemento más en nuestras vidas, en paralelo al desarrollo económico, como referentes, modelos, ejemplos, íconos...

Estamos rodeados de marcas: en el hogar, en la calle, en la televisión, en el periódico, en el trabajo, en el gimnasio y en el colegio de nuestros hijos. Están presentes allá donde vayamos. Incluso nosotros mismos nos hemos convertido en una marca. Y eso no tiene nada de malo.

En paralelo a esta revolución digital, las marcas han sufrido una profunda transformación en su forma de comunicar y, fundamentalmente, en la relación que mantienen con su público. De hecho, tienen ante sí el reto de conocer cómo es y, sobre todo, cómo será su consumidor, aquel con el que tienen que estar en permanente contacto, y que es heterogéneo: hombre o mujer; de cualquier clase social; que vive en la gran ciudad o en una recóndita aldea.

El consumidor actual es alguien que está conectado o a punto de conectarse. Ese nivel de conexión es el que deben tener presente las marcas para dirigirse a él. A este respecto, la interacción será determinante en este siglo.

Probablemente, las empresas subestiman los recursos que tienen para comunicarse con las personas. Aprovechar o no esa oportunidad nunca tiene efectos neutrales, sino que sus consecuencias son o bien positivas, o bien negativas.

### **Adaptarse al cambio o crearlo**

La Era Digital ha creado un escenario en el que cada empresa, independientemente de su tipología y sus objetivos, se ha tenido que adaptar a un nuevo código. Hace apenas unos años, la marca tomaba las riendas de la conversación con su público y se dirigía a él de una forma unidireccional.

Poco a poco, la bidireccionalidad se fue imponiendo. La relación estaba también condicionada por el interlocutor. Hoy, la interacción es múltiple. Las marcas quieren saber lo que los consumidores desean, para ajustarse a ello.

Muchas empresas han sido llevadas hacia una nueva dinámica, donde ya cocrean junto a sus clientes.

Los actores se han multiplicado. En una misma conversación con la marca pueden intervenir muchas personas, quizá miles, y, mientras tanto, otros millones de ellas pueden actuar como espectadores silenciosos, pero con posibilidades de incorporarse.

Por su parte, el analista digital y sociólogo Brian Solis nos dice que: «Los consumidores tienen en sus manos el control del mundo, y esto requiere un nuevo planteamiento».<sup>3</sup>

En su libro *Engage!*, Solis plantea el concepto de «darwinismo digital», el cual implica que sólo sobrevivirán las marcas que sepan adaptarse al cambio. Las empresas, los consumidores y las tecnologías sólo sobreviven si las personas los aceptan. Si no entendemos el consumo y no desarrollamos campañas adaptadas a la nueva realidad, corremos el riesgo de desaparecer. Para lograr *engagement* (compromiso) debemos dejar de actuar como profesionales del marketing y hacerlo como seres humanos.

En esencia, el gran cambio que afecta positivamente al mundo de las marcas en su relación con sus audiencias es internet.

En la actualidad, «las personas son la quinta “p” del marketing: *product, production, price, place y people*» —afirma Solis—. Las marcas actuales tienen que ser reinventadas para las redes sociales, deben ser marcas que refuercen la actividad de los usuarios y que otorguen a su vida un valor añadido. El futuro de la marca se define a través de estas experiencias compartidas, sin *engagement*, ni estrategia ni definición clara del camino de nuestra marca, ¿qué podría decidir la gente?».

Debemos involucrar a los consumidores como parte de la historia de la marca: aprender, adaptar, crear y compartir contenidos con ellos. De todo esto hablaremos más adelante en este libro, ya que, dentro de los grandes cambios, el contenido se manifiesta como parte esencial de la columna vertebral del Branding de este nuevo siglo.

Nuestra presencia online nos debe aportar relevancia, resonancia y significado. Asimismo, tenemos que encontrar el contexto adecuado de cada consumidor, para lograr ese *engagement* que todas las marcas buscan y tan pocas alcanzan o encuentran.

## **El mundo como mercado**

En 2011, mientras participaba en la Cumbre Tecnológica del G8 sobre internet, le preguntaron al creador de Facebook, Mark Zuckerberg, acerca del imparable crecimiento de su red social y de la influencia cada vez mayor que tenía. La consulta iba referida al tipo de tecnología que él había desarrollado, sus servidores, sus algoritmos, etc. La respuesta de Zuckerberg fue tan simple como sorprendente: «Lo que identificamos fue algo en común que tenemos todos los seres humanos: la necesidad de compartir».

Internet se consolida como amalgama de un territorio que pasa de las fronteras a los puentes, de los países a las regiones y de las aduanas a un mercado global. La tecnología se transforma en un poderoso catalizador, facilitador y amplificador, pero es evidente que el factor humano seguirá jugando un rol destacado y central.

Como escribe Gilles Lipovetzky, en *El Occidente globalizado*: «La época en que vivimos está caracterizada por una poderosa e irresistible tendencia a la unificación del mundo. La fuerza más intensa que trae internet es la posibilidad de que cada persona con acceso a ella abra una ventana al planeta».

Ciertamente, conceptos como «mundialización» o «globalización» expresan parcialmente el fenómeno de *re-uniión* planetaria, empujada por internet y apoyada por el comercio, los negocios y la necesidad de compartir. Este fenómeno de la interconexión planetaria apuntalado por las nuevas tecnologías nos posiciona como humanidad en una «segunda globalización».

A este respecto, Lipovetzky señala que «esta formidable dinámica coincide con la conjunción de fenómenos económicos, innovaciones tecnológicas y cambios radicales de la situación geopolítica. Aunque esta unificación del mundo no es en absoluto reciente,

como tampoco lo es internet, ni una realidad completa, no es menos cierto que representa un cambio general y profundo tanto en la organización como en la percepción de nuestro mundo». <sup>4</sup>

Esa unificación, a la que haré referencia en páginas posteriores, es un proceso que se viene dando desde hace décadas, pero que se consolidó claramente desde la masificación del acceso a las redes de comunicación, hecho sumado al del crecimiento de una conciencia colectiva que proclama que un mundo más abierto, conectado y globalizado no va en contra del respeto por las tradiciones, la cultura y los orígenes de cada país.

Hace poco más de veinte años que se propagó el uso de internet y todavía hoy tratamos de comprender su impacto y cómo adaptarnos a este nuevo ecosistema.

Considero que, en la medida en que el ser humano comprenda que la mezcla de culturas, tradiciones, historias, visiones y sensibilidades aporta un enriquecimiento para todos, los temores, que son enemigos del progreso, desaparecerán y podremos ingresar en una cultura de tercer tipo, una especie de hipercultura transnacional, que Gilles Lipovetsky y Jean Serroy han denominado «cultura mundo». <sup>5</sup> De ahí la importancia de transformarnos en individuos cosmopolitas, como ya anticipaba en la introducción de este libro.

Desde el inicio del siglo XXI, esta dinámica se hace más latente y, en palabras de Thomas L. Friedman, autor de *La tierra es plana*, ingresamos en una nueva era: la de la «globalización 3.0». Friedman, que es uno de los más agudos observadores de estas tendencias y fuerzas, escribía sobre las tres etapas de la globalización: «la 1.0 eran los países en proceso globalizador, la 2.0 eran las empresas en proceso globalizador, la fuerza dinámica de la globalización 3.0, o sea, el rasgo que le confiere su carácter único, es el recién hallado poder de los individuos para colaborar y competir a escala global». <sup>6</sup>

El filósofo Zygmunt Bauman, con la claridad que dan los años y la sabiduría que aporta la experiencia, suma a la visión de Lipovetsky y Friedman, lo siguiente:

[...] en realidad, la globalización parece hoy ineludible e irreversible. Se ha alcanzado el punto de no retorno. No hay vuelta atrás. Nuestras interconexiones y nuestra interdependencia son ya globales. Lo que ocurre en un lugar influye en las vidas y las oportunidades vitales de personas de todos los lugares. A la hora de calcular los pasos que dar en un sitio determinado, deben tomarse en consideración las respuestas de la gente de todos los demás lugares. <sup>7</sup>

Del mismo modo que ocurre con la realidad que emerge en internet —donde aún no hay reglas globales escritas y los gobiernos, las empresas y las personas avanzan mientras el espacio crece y se desarrolla de manera amorfa e inexorable—, el pensamiento de un marco global de actuación permitirá potenciar la idea de democracia global y evitar que la anarquía se apodere del mundo físico y del mundo online. Esto no implica necesariamente tener que crear reglas contra el desarrollo, la creatividad y la imaginación, sino un marco de actuación que evite un tablero que establezca una mejora constante y continua y permita la absorción de los más de 4.000 millones de personas

que todavía no tienen acceso a la red. De hecho, muchas de esas personas ni siquiera han oído hablar de «la red de redes» (*world wide web*), es decir, de ese nuevo mundo que, sin ellos saberlo, cambiará sus vidas para siempre.

Sobre esta visión, Bauman, agrega:

Ningún territorio soberano, por extenso, poblado o rico en recursos que sea, puede proteger por sí solo sus condiciones de vida, su seguridad, su prosperidad a largo plazo, su modo de vida favorito o la seguridad de sus habitantes. Nuestra dependencia mutua ha adquirido dimensiones planetarias y, por lo tanto, somos ya (y seguiremos siendo por tiempo indefinido) responsables objetivamente unos ante otros. No obstante, hay pocos indicios de que quienes compartimos el planeta estemos dispuestos a asumir en serio la responsabilidad subjetiva de esa otra responsabilidad objetiva nuestra.<sup>8</sup>

Asegurarle a la gente que el nuevo mundo será mejor es responsabilidad de aquellos que ya están, que ya conocen, que saben que todavía queda mucho por saber y más aún por aprender, y que el futuro de esta sociedad global fusionada en *on+off* se desarrollará en una era que supondrá la evolución de la Edad Contemporánea hacia otra de rasgos renacentistas y futuristas, y en la que el factor humano, paradójicamente, volverá a marcar la diferencia.

Mientras muchos piensan que la tecnología es lo importante, a mí me interesa destacar la existencia de una «gran nación» de personas que quieren compartir, evolucionar e interactuar en libertad y sin temores. En definitiva, una especie de isla Utopía en pleno siglo XXI.

Como decía Eduardo Galeano (aunque también se le atribuye a Fernando Birri): «La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Entonces, ¿para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar».

Sin embargo, casi el 60 por ciento de la población del mundo no está en internet; aproximadamente 4.000 millones de personas no están todavía en la red, y más de 3.000 millones de personas sí lo están. De estos últimos, más de mil millones están en las redes sociales. Por el momento somos pocos, pero, seguramente, al igual que hay ya casi tantos dispositivos móviles como habitantes en el planeta, llegará el día que pasará lo mismo con internet. Es sólo cuestión de tiempo, inversiones e infraestructuras.

En el mismo planeta, en el mismo espacio de tiempo, un número similar de gente no tiene acceso a un baño limpio —según las estadísticas sanitarias mundiales de 2013 de la Organización Mundial de la Salud (OMS)—. Paradojas de la Era Digital.

A pesar de ello, la realidad actual se presenta como un panorama muy positivo, pero en el que, por el momento, a la mayoría de las marcas les cuesta encontrar su espacio. No consiguen aprovechar al máximo las posibilidades de relacionarse de las que ya se dispone. No entienden que internet ya no es una opción, es un factor clave en el desarrollo y la construcción de la imagen, de la identidad y, sobre todo, del negocio. Este

contexto genera incomodidad en las marcas y en las organizaciones. Lo desconocido, lo nuevo, es antropológicamente rechazado. Es incómodo y saca a las empresas de su «zona de confort».

Afortunadamente, otras marcas sí han entendido que el mundo es el mercado, y aprovechan que vuelve a fusionarse, que desaparecen los continentes y que el territorio pasa a ser uno nuevamente.

Hay razones válidas para suponer que en un planeta globalizado, donde las dificultades de cualquiera en cualquier parte determinan las de todos los demás, ya no es posible vivir en la red de manera separada, es decir, en aislamiento, en un solo país o un conjunto seleccionado de países.

La coyuntura de la nueva vida en internet relativa a cada país se decide y se establece en el escenario global, y sólo ahí puede defenderse con alguna posibilidad realista de éxito duradero. Ya no está en la mano de ningún Estado que actúe por su cuenta el poder defender unos determinados valores elegidos para su país, al tiempo que da la espalda a los sueños y los anhelos de quienes viven fuera de sus fronteras. Todas las personas con conexión pueden acceder de una manera u otra a la información; pueden recibirla y pueden compartirla, y, por supuesto, en esta nueva dinámica digital, pueden generarla.

Otro gran anacronismo reside en que, mientras la transparencia se empieza a imponer en muchos de los países más avanzados, el 83 por ciento de la población mundial aún vive sin libertad de prensa. El periodista Saša Vučić registró una charla TED (Tecnología, Entretenimiento y Diseño) en Oxford (Reino Unido), en la que señalaba que el 83 por ciento de las personas en el mundo viven en países que carecen de prensa independiente y, por lo tanto, no saben lo que realmente está pasando en sus países respectivos, con lo cual se ven privados de la capacidad para comprender su realidad inmediata.

Afortunadamente, internet y las nuevas tecnologías están contribuyendo a que este tipo de anacronismos vayan lentamente reduciéndose.

Jacques Attali, en *La voie humaine*, señala:

[...] la mitad del comercio mundial y más de la mitad de las inversiones globales se concentran en sólo 22 países, en los que vive únicamente el 14 por ciento de la población del planeta, mientras que los 49 países más pobres, en los que vive el 11 por ciento de la población mundial, no reciben en conjunto más que un 0,5 por ciento del producto global: una cantidad más o menos equivalente a la renta sumada de los tres hombres más ricos del planeta. El 90 por ciento de la riqueza total mundial continúa estando en las manos de sólo el 1 por ciento de los habitantes del globo.<sup>9</sup>

Por su parte, Martin Ravallion, exjefe de investigación del Banco Mundial, da una proyección optimista: si los países en vías de desarrollo mantuvieran su rendimiento posterior a 2000, el número de personas extremadamente pobres en el mundo caería de

1.200 millones en 2010 a sólo 200 millones en 2027. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), «la tasa global de pobreza fue reducida a la mitad en veinte años».

¿Son meras coincidencias que tanto avance en este campo social corresponda con la irrupción de internet? Lo que implica más acceso a la información, más intercambio, más colaboración, más conciencia, más compromiso y mejores resultados. Creo que es sólo el comienzo de todo lo que veremos, viviremos y, sobre todo, protagonizaremos.

No se pueden desarrollar planes de negocios, de marketing o de Branding sin comprender el contexto pasado, la coyuntura y, especialmente, hacia dónde queremos dirigirnos. El mundo, el mercado, las redes sociales, la vida... siempre tienen, al menos, dos caras.

\* \* \*

Gracias a internet, volvemos a Pangea (del prefijo griego *pan*, que significa «todo», y de la palabra en griego *gea*, «tierra»). Hace más de 250 millones de años, en el Pérmico, todas las masas continentales estaban reunidas en un único supercontinente. Luego, hace unos 200 millones de años, esa masa única se dividió en dos: Laurasia, al norte, y Gondwana, al sur. De Gondwana surgieron Sudamérica, África, Australia, el Indostán, la isla de Madagascar y la Antártida. El resto era Laurasia. De un trozo de tierra, surgieron dos y luego siete.

Una vez que la Tierra se fragmentó en sus placas tectónicas, comenzaron las luchas por el territorio que siguen hasta nuestros días. Sus habitantes se dividieron por lenguas, religiones y razas. Las diferencias alejaron a las personas. Se vivió una época de quiebre, rupturas y separaciones.

En el siglo XXI, nos encontramos con 193 países, según la ONU, y más de siete mil millones de habitantes. La ciudadana número siete mil millones, también según la ONU, se llama Dánica y nació en Filipinas en 2011. Dánica, sin saberlo, o incluso sin quererlo, se transformó en contenido, en noticia y en marca, incluso antes de nacer.

En el planeta Tierra, de acuerdo con *The World Factbook* (editado por la CIA), se conocen alrededor de 7.100 idiomas; aproximadamente, el 80 por ciento de estas lenguas son habladas por menos de cien mil personas, y alrededor de cincuenta lenguas son habladas por sólo una persona. Las comunidades que se encuentran aisladas unas de otras en las regiones montañosas a menudo desarrollan múltiples idiomas; Papúa y Nueva Guinea, por ejemplo, cuenta con cerca de 836 idiomas diferentes. Aproximadamente, 2.300 lenguas son las que se hablan en Asia; 2.150, en África; 1.311, en el Pacífico; 1.060, en América; y 280, en Europa.

Lo más increíble es que, de todos modos, nos entendemos, nos comunicamos. Nos parecemos más que nos diferenciamos. Por ejemplo, todos reímos y abrazamos en el mismo idioma.

Ya trataremos más adelante el tema de la importancia del lenguaje. No hablo de idiomas, sino de lenguajes, de formas de comunicar, de conectar y de compartir.

Mientras existe tanta riqueza en la variedad de la raza humana, aparece un nuevo elemento de unión, internet, que está llevando adelante la tarea de hacer de la Tierra un solo mundo, de nuevo, manteniendo las diferencias o idiosincrasias, pero acortando las distancias. Internet podría ser visto como el pegamento que reúne a todos los continentes de la Tierra en ese superbloque que alguna vez existió.

Estamos en una nueva era. «Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto cambiaron todas las preguntas», decía Benedetti. En la actualidad vivimos un momento en que todo está en continuo cambio y hay que reinventarse a cada paso, y no es lo mismo hacerlo en Asia que en Europa o en Latinoamérica. O, tal vez, ahora sí.

Internet es el nuevo Pangea. Una nueva era ha comenzado.

De nosotros depende hacia dónde evolucione.

### **El Branding de siempre, como nunca**

En esta era multimediática, la novedad en Branding no es el *storytelling* o la experiencia o lo emocional. El gran cambio es la irrupción de las tecnologías digitales. Esta ola gigantesca ha puesto a la mayoría de organizaciones en estado de crisis y desorientación. Pero, en paralelo, les está ofreciendo posibilidades de comunicación, negocios, análisis, información e intercambio como nunca antes en la historia.

Internet es la verdadera innovación en Branding. Las nuevas herramientas, plataformas, medios, canales, introducen en el seno de las empresas nuevas oportunidades y desafíos.

Resulta paradójico que lo único que permanezca inalterable sea el cambio; algo tan viejo como actual. En los últimos años he asistido a la materialización de ello en distintas ciudades del mundo. Mi ocupación profesional me lleva a destinos y lugares tan diferentes como apasionantes, y, en cada uno, la cantidad de cambios que observo es inabarcable.

En Múnich, en Melbourne, en Medellín, en Santo Domingo, en Buenos Aires, en Londres, en Dubái, en Bogotá, en Lima... Ya no viajo como parte de un deseo, sino como parte de esta realidad global interconectada, donde el mercado es el mundo.

Podemos no asimilar los cambios o no verlos, pero aquí están. Nos encontramos en plena evolución. De entre todos los cambios, los sociales y, particularmente, aquellos relacionados con la tecnología son impulsados en su gran mayoría por las personas.

La adopción de nuevos usos y costumbres comienza siempre por la gente y, luego, es seguida por las grandes instituciones, tales como empresas, gobiernos y otras organizaciones. En la actualidad, las estrellas de la web 2.0 son claramente los usuarios, que generan contenidos e información de forma instantánea y han migrado durante

buena parte de su vida al mundo de internet. Cada día pasamos (invertimos) más tiempo en la red. Existe cada vez más gente que migra de su vida al ecosistema digital durante gran parte de su tiempo.

Por ejemplo, en Estados Unidos, el informe anual de Social Media elaborado por Nielsen registró 121.000 millones de minutos en las redes sociales, solamente en julio de 2012. Eso supone 230.060 años de actividad en *social media* en un mes.

Dentro de este escenario, las marcas tienen que buscar evolucionar de un pasado de confort hacia un camino nuevo, desconocido y desafiante, lleno de riesgos y de posibilidades. Todos buscamos ser reconocidos: como individuos, como empresas, como productos, como marcas. El reconocimiento depende de la identidad. La identidad se basa en los valores que a su vez construyen la reputación.

Internet está transformando casi todos los aspectos de nuestras vidas, pero los fundamentos del Branding siguen siendo los mismos.

La novedad para las marcas es el apasionante y complejo reto de la integración entre el offline y el online, en todos los niveles, desde la estrategia hasta la implantación, desde la dirección general hasta los becarios. Veinte años después de la aparición de internet todavía estamos en una época de descubrimiento de lo digital y de redescubrimiento de la persona.

El filósofo Zygmunt Bauman definía estos tiempos así: «Objetos y personas son bienes de consumo y, como tales, pierden su utilidad una vez usados».

Más que en la tecnología, las marcas deberían focalizarse en la psicología, la sociología y la antropología. En volver a aprender algo viejo: el cliente es el centro de la atención. La tecnología es el nuevo posibilitador, pero siguen siendo esenciales los creativos, los que generan el contenido, los que saben contar buenas historias. En general, las tecnologías estarán al alcance de todos y no serán un factor diferencial; lo que cada marca haga con ellas y cómo lo haga, sí lo será.

El Branding sigue siendo el de siempre, pero como nunca antes.

En la actualidad, el poder de la identidad corporativa y de la marca es reconocido como esencial para el mundo de los negocios. En las últimas dos décadas, la expresión «identidad corporativa» empezó a ser reemplazada por una palabra que dice lo mismo de manera diferente: Branding.

Como todo y todos somos únicos, nada es único. Sin embargo, la necesidad de ser diferentes se ha vuelto esencial. En estos tiempos tan intensos, las marcas tienen que responder a nuevas iniciativas e identificar las posibilidades de negocio. En la mayoría de los casos, las organizaciones no están estructuradas de un modo que les permita maximizar esas posibilidades. Necesitamos las marcas vivas casi tanto como a las marcas para vivir. El mundo ha cambiado y se precisan nuevas formas de pensar si se quiere comunicar acertadamente y ser reconocidos.

Lo que se requiere es una nueva mente. Y de eso hablaremos más adelante.

Muchas firmas ya han dado el primer paso con su «aparición» en la web 2.0, a través de perfiles en Facebook, Twitter y otras redes sociales. Sin embargo, no todas están aprovechando las herramientas que los nuevos desarrollos tecnológicos les ofrecen. Muy pocas son las que comprenden cómo la web 2.0 cambió por completo su forma de hacer negocios y marketing.

Hoy, Google sabe más de un producto que la propia empresa que lo fabrica. Las marcas, como apuntaba Solis, han perdido el control. El mundo ha cambiado, y eso es lo primero que deben comprender las empresas.

\* \* \*

Existe un nuevo paradigma en materia de Branding y marketing. Muchas de las variables en las que se basaban las compañías han sido modificadas por completo. En una época no tan lejana, se pensaba que para vender había que comunicar valor, pero ahora todo se enfoca a crear valor para los clientes.

El marketing también ha cambiado, y la premisa negativa de hacerle creer a la gente que quiere algo para que lo compre debe ser reemplazada por una estrategia que ayude a los clientes a tomar mejores decisiones. El mayor acceso a la información ha permitido que el cliente esté más y mejor informado y, por lo tanto, que pueda comprar mejor. La información no ha generado un cliente más inteligente, sino que simplemente le ha proporcionado herramientas para decidir mejor.

Un usuario feliz con su marca o producto será su mejor embajador esté donde esté. Invertir en ello debería ser parte obligatoria de la estrategia de cualquier marca. Un usuario contento o desilusionado querrá compartir su experiencia, positiva o negativa, con su comunidad.

En la red, el impacto de un comentario malo *versus* uno bueno puede llegar a alcanzar ratios que van del 8 a 1 hasta del 30 a 1. Cuidar, mimar, atender, escuchar y satisfacer las expectativas de los clientes determina de manera rotunda el futuro de cualquier negocio. Y esto está amplificado por las nuevas tecnologías.

Aunque parezca simple, esta afirmación esconde una de las premisas básicas de los nuevos medios sociales: estas aplicaciones generaron una necesidad profunda de la gente de ser escuchada.

Las marcas deberían canalizar dicha necesidad y asumir que hacer sentir especial al cliente es la mejor inversión que se puede hacer.

La necesidad de comunicación y expresión de los usuarios genera un volumen de información que era inimaginable hace sólo unos pocos años, y representa una mina de oro para las empresas.

Amazon fue uno de los primeros en llevar a la práctica la política de ayudar a los clientes con sus decisiones de compra. No se trata de una estrategia de marketing tradicional, sino de una de las características principales de la web 2.0: los usuarios

hablan entre ellos y, muchas veces, su credibilidad es más alta que la de las propias empresas.

La experiencia digital, en lugar de perjudicar la naturaleza de la compra, la ha mejorado. Los análisis, la evaluación o la revisión de productos, las listas de ítems comprados por otros usuarios y las valoraciones del resto de la comunidad son los principales factores que los clientes tienen en cuenta antes de realizar una compra.

\* \* \*

Cada día generamos más información que en toda la historia de la humanidad hasta el año 2003. Esa gran cantidad de información que circula por la web también genera un riesgo para las empresas. No todo lo que la gente publica se corresponde con la realidad, y las compañías deben encontrar los mecanismos adecuados para clasificar e identificar los datos que obtienen de la web. Incluso de algunos comentarios negativos se pueden extraer conclusiones positivas.

Vamos a reiterarlo una vez más: el público es el que tiene el poder. Los usuarios hablan entre ellos y muchas veces su credibilidad es más alta que la de las propias empresas. El empoderamiento por parte de la gente ya no es una ficción, un deseo o una utopía. Está pasando, aquí y ahora.

Por esta razón, considero que la «estrategia de la gallina» crecerá y se consolidará como una sólida tendencia, una consolidada realidad. La «estrategia de la gallina» es una forma sencilla de explicar un proceso complejo. En esta Era Digital, existen cuatro aspectos en el desarrollo de los negocios que se impulsan con mucha fuerza. Ellos son: la COoperación, la COcreación, la COLaboración y la COMunicación. Como resultado se obtendrá el «éxito compartido», también llamado COéxito, que es igual a la suma de CONocimientos y de inteligencias COlectivas.

Ya no nos movemos en un territorio de llaneros solitarios, con momentos eureka, sino en uno con miles de millones de neuronas CONectadas y trabajando COordinadamente, para inventar un mundo nuevo, donde se transita desde lo individual a lo grupal, del egoísmo a lo social. Sumando o multiplicando, pero nunca restando o dividiendo.

### ***Brandketing***

En este nuevo escenario, y con tantas herramientas a nuestro alcance, debemos prepararnos para el desafío. Una de las grandes discusiones del momento se centra en determinar qué debería tener más peso en la estrategia de las marcas, el marketing o el Branding.

La respuesta es: los dos. De esa suma nace este nuevo concepto, que siempre estuvo presente, pero que carecía de una palabra que lo definiera: el *brandketing*.

En vez de dividir deberíamos sumar, tener la claridad de comprender que lo relevante es la suma de las partes, la multiplicación de las oportunidades. Ni Branding ni marketing, lo que el universo de las marcas necesita es *brandketing*. Esto es, al igual que Brandoffon, la integración de mundos, la suma de conocimientos, el aprovechamiento de lo mejor de cada especialidad. Branding + marketing = *brandketing*. El marketing sin Branding no tiene alma. El Branding sin marketing es mudo, no tiene voz.

Recientemente participaba en un laboratorio de ideas sobre las tendencias que estaban redibujando el mapa del *retail*, o venta al por menor, en el mundo. Los debates fueron sumamente interesantes. En uno de ellos, el debate se centraba en la discusión sobre si internet es o no útil para la venta al por menor. La conclusión fue que la discusión ya era vieja y había pasado de moda. Internet debe ser parte integrante de cualquier operador de *retail*, sea el que sea.

Muy cierto. Hay discusiones que ya son viejas, absurdas. La cooperación entre el mundo online y offline es parte de esta realidad; de la misma forma que la integración entre el Branding y el marketing.

Ambas fusiones generarán un renacer en la tan necesaria colaboración intraempresa.

Atravesamos, por lo tanto, una especie de Renacimiento 2.0, donde las historias y la emoción recobran un valor trascendental para las marcas en su relación con sus clientes. De esta reflexión surge la conclusión de que Branding + marketing deben realinearse, integrarse, unirse para multiplicar.

Fundamentalmente en los mercados más maduros, el público no quiere comprar productos, sino que prefiere consumir experiencias. Es una tendencia que crece y evoluciona cada día, y que se apoya en herramientas cada vez más sofisticadas para conocer y comprender al ser humano. La antropología está ayudando a las empresas a crear productos que la persona no sabe que necesita hasta que los encuentra en los estantes de una tienda o en internet. Para ello, no sólo hay que contar con expertos en Branding, marketing y comunicación, sino también con expertos en psicología, antropología y sociología. Gente que entienda y decodifique las actitudes, los hábitos, las costumbres y las nuevas necesidades del ser humano. Conocer a la persona es iniciar el camino hacia el éxito.

Como dato a tener en cuenta, debemos destacar que Google (la empresa que nunca deja de aprender) tiene planeado contratar a más de 4.000 doctores en Humanidades en los próximos años.<sup>10</sup> El desafío es claro.

No resulta paradójico que sociólogos de renombre como Zygmunt Bauman observen este escenario con una mirada crítica: «Viviendo en una sociedad de consumidores, resistirse a ser un consumidor es una opción posible, pero muy difícil. Por lo tanto, la probabilidad de que la mayoría de las personas decidan resistirse al consumismo es muy lejana, aunque todas las mayorías empezaron siendo minorías».<sup>11</sup>

Bauman agrega que «hay que olvidar de una vez que la felicidad está relacionada con la adquisición de bienes». <sup>12</sup> Oscar Wilde tenía un pensamiento parecido: «Vivimos en una época en la cual las cosas innecesarias son nuestra única necesidad».

La idea contraria es la que se encuentra en el eje de la estrategia de comunicación de Coca-Cola, que se centra en la felicidad conseguida al adquirir su producto.

Todos ellos, Bauman, Wilde y también Coca-Cola están un poco en lo cierto. En la actualidad, el universo de las marcas es una gran metáfora de la sociedad. Ante la falta de referentes y de liderazgo, ante el descontento general que potencia la necesidad de encontrar modelos a seguir, ante la incertidumbre acerca del futuro, la sociedad se quiebra en dos grandes universos: mientras una parte importante de la población vive con menos de dos dólares diarios, otro porcentaje vive en medio de una voracidad de consumir bienes sin precedentes.

Las marcas están ocupando un lugar central en la cotidianeidad del ser humano, redibujando sus hábitos y estableciendo nuevas reglas; a veces, para bien, y otras veces, no tanto. En cualquier caso, la responsabilidad es de cada uno, de cómo cada uno usa la tecnología o, en muchos casos, de cómo la tecnología nos usa a nosotros.

En este contexto, las marcas necesitan un mensaje orientado a conectar emocionalmente, un mensaje basado en la fuerza de una historia inspiradora. Las empresas líderes sumarán así valores, responsabilidad con el entorno y el futuro y compromiso con la construcción de un mundo mejor.

Debemos tener en cuenta que una marca se queda instalada en nuestra memoria para siempre cuando es capaz de hacernos vivir una situación sensorial verdaderamente gratificante. Es algo que va más allá de la satisfacción que nos produce realizar una compra o disfrutar de un servicio.

\* \* \*

La experiencia comienza cuando atravesamos la puerta de un establecimiento o entramos en una web para ver qué nos ofrece. Hay un cúmulo de acontecimientos que influyen en una futura adquisición, en el grado de fidelización o en convertir en prescriptor a un cliente.

Varias marcas han comprendido la relevancia de la conexión emocional, que incluye algunos aspectos relevantes como pasar de la idea de vender a la de intercambiar, así como sustituir el concepto de clientes por el de fans o transformar las estructuras rígidas y conservadoras del pasado por otras más flexibles, abiertas y conectadas. De la misma forma, estas marcas son conscientes de la necesidad de trabajar en la construcción de la relación con la comunidad, crear la conversación, ser honestas y emocionantes.

Nada de esto es sencillo. Suena simple pero es de lo más complejo.

Las marcas exitosas guardan un espacio relevante para las historias y la emoción. En el libro de Tom Peters *Diseño: innova, diferencia, comunica*, <sup>13</sup> Scott Bradbury, que jugó un papel muy relevante en el establecimiento de marcas como Nike y Starbucks

dice:

Una gran marca produce emociones. Las emociones provocan la mayor parte de nuestras decisiones, si no todas. Una marca sale con una poderosa historia de conexión. Es un tema de conexión emotiva que trasciende al producto. Una gran marca es una historia que nunca se cuenta del todo. Una marca es una historia metafórica que conecta con algo muy profundo, una apreciación fundamental de la mitología. Las historias crean el contexto emotivo que necesitan las personas para instalarse en una experiencia mejor.

Sobre las historias, Tom Peters, cita en el mismo libro a Rolf Jensen, quien fuera director del Copenhagen Institute for Future Studies:

Estamos en el crepúsculo de una sociedad basada en los datos. A medida que la información y la inteligencia caen en el dominio de la informática, la sociedad dará un valor nuevo a la única capacidad humana que no puede automatizar: la emoción. La imaginación, el mito, el ritual son el idioma de la emoción, desde nuestras decisiones de compra a la forma en que trabajamos bien con los demás. Las empresas prosperarán sobre la base de sus historias y mitos. Las empresas tendrán que comprender que sus productos son menos importantes que sus historias.

En el mundo empresarial, la mayoría de los responsables de las compañías no creen (¡aún!) en el poder del Branding, en la fuerza de las emociones, en la trascendencia de las historias.

Otros, sin embargo, lo tienen claro. Apostar e invertir en marca, en diferenciarse, en ser reconocido, termina siendo un negocio. Es decir, hay que diferenciarse y salir del statu quo, evolucionar. «El mundo no necesita más productos mediocres», afirma Mark Parker, presidente y consejero delegado de Nike.

Siempre conviene recordar que una marca original es difícil de encontrar, pero fácil de reconocer.

\* \* \*

Al ser humano siempre le ha gustado escuchar historias. Desde que el hombre vive en sociedad, compartir historias forma parte de nuestra esencia. Gracias a las nuevas tecnologías, las historias pueden compartirse y propagarse como nunca antes. Todos somos una marca, todos comunicamos.

Hoy en día, el *storytelling* es uno de esos conceptos del que oímos hablar constantemente y trata precisamente sobre el arte de narrar historias. Las marcas tienen que aprender a dominarlo. No pueden esperar a vender sin más, tienen que explicar algo que conecte con sus clientes y potenciales clientes. Eso se puede conseguir con un buen relato. En definitiva, el Branding no trata de las cosas que vende, sino de las historias que cuenta.

Dentro de una estrategia de marca, el *storytelling* se considera como una herramienta muy útil para el Branding. Es el corazón del contenido y de la comunicación. El discurso corporativo más convencional es demasiado frío y formal, y

puede alejar a nuestros clientes. En cambio, a todo el mundo le gusta una buena historia en la que se apele a nuestros sentimientos. De hecho, está demostrado que la información se instala más rápido en nuestra mente cuando tiene un componente emocional.

En el ámbito del Branding, una estrategia de marca basada en el *storytelling* ayuda a que los consumidores se identifiquen mejor con la empresa. No hace falta que insistamos en las virtudes más técnicas. El consumidor quiere conocer qué hay detrás de nuestra marca. Ése es el momento de una buena historia, y de hacer al cliente parte de ella.

Por lo tanto, para diseñar una buena estrategia de *storytelling* debemos tener en cuenta los componentes clásicos para construir una historia: mensaje, trama, conflicto y personajes. También es muy importante añadir un componente de cercanía. A partir de aquí, podemos introducir ligeras variantes para que el relato se adapte mejor a nuestra filosofía de marca: ¿sabremos estructurar un relato cercano y creíble? ¿Contaremos algo con tintes épicos de superación personal? ¿Cuál es la gran idea que conecta todos los aspectos? ¿Qué concepto global será el aglutinador de todas las acciones? ¿Existe esa idea rectora? ¿Hay sentimientos cercanos? ¿Evocaremos una tradición apreciada por todos? ¿Cuál es el eje vertebrador que proporcionará consistencia al contenido, al mensaje, a la historia?

Debería existir un relato unificado de la marca, una propuesta de valor. Se tiene que conocer la identidad en detalle para poder potenciarla, amplificarla. En caso contrario, hay un problema.

Como expresaba L. J. Peter: «Sólo una cosa es más dolorosa que aprender de la experiencia, y es no aprender de la experiencia».

\*\*\*

La gente no quiere comprar productos, quiere consumir experiencias. Quieren ser parte de las historias.

Uno de los retos con los que se enfrentan los creadores de historias es la enorme cantidad de canales para llegar a los clientes. Esto obliga a adaptar las narraciones. No es una tarea fácil, el relato no debe perder consistencia ni poder de atracción si se explica a través de mensajes de 140 caracteres, en un *post*, en vídeos virales o *spots* televisivos, por citar algunos ejemplos.

Para tener una buena estrategia de *storytelling* hace falta que la marca se plantee cómo representar elementos emocionales con los que se identifica. En nuestros días, las virtudes materiales no ayudan a vender. Los consumidores quieren saber que al vincularse a una marca están también viviendo unas determinadas emociones. Se trata de conocer cómo contarlos.

Dicho así puede parecer una simpleza, pero contar un cuento o una historia es una de las mejores cosas que puede hacer una marca para conseguir sus objetivos de Branding y marketing.

El modelo de Branding tradicional basado en el esquema beneficio + argumento está perdiendo valor. Esto se debe a que la gran mayoría de las marcas ofrecen el mismo beneficio y sólo consiguen diferenciarse por su personalidad, sus atributos y su esencia.

\* \* \*

Desde siempre, contar historias ha sido una manera de definir la identidad de una comunidad, de una tribu, de transmitir sus valores y ayudar a establecer su reputación frente a las tribus rivales. Compartiendo historias definimos quiénes somos y qué defendemos. En muchos sentidos, las marcas se parecen a las tribus: las historias circulan dentro y alrededor de una compañía dibujando su cultura y sus valores, sus héroes y sus enemigos, lo bueno y lo malo, tanto hacia sus empleados como hacia sus clientes.

Cada persona, como cada marca, tiene una historia para contar. Las grandes marcas cuentan grandes historias. El reto para las marcas es construir y comunicar valores sólidos, y el *storytelling* se presenta como un medio para eso. Una marca fuerte se construye sobre valores y emociones. Desde el principio de cualquier empresa, se considera rentable invertir en ello. La inversión en la identidad no se debe dejar para mañana o para más tarde, entre otras cosas porque será mucho más caro.

Otra cosa es apostar por una identidad con convicción y que las circunstancias te obliguen a cambiarla. Ahora todo el mundo busca la diferencia, y casi todas las marcas tienen algo distinto, de modo que hay que encontrar algo inimitable, lo que nos hace irrepetibles, ya sea una experiencia única o un precio imbatible.

La principal diferencia entre las marcas que apelan al precio y las que apelan a la diferenciación por beneficios intangibles, es que las primeras son funcionales, resuelven un problema concreto, que cualquier otra de su competencia puede aportar. Las que no apoyan su estrategia en precio generan sueños, deseos, sentido de comunidad, hacen que uno las siga para ser parte de su mundo.

Una historia comunica valores y apela a nuestras emociones. El público objetivo capta el mensaje de la marca y siente afinidad.

Se trata de transformar los valores de marca en una historia. Dichos valores tomarán sentido y se dirigirán simultáneamente a la razón y a la emoción.

Entonces, mientras el lector trata de asimilar que internet es una herramienta, que no puede reemplazar ni compensar las emociones humanas que se viven en carne y hueso, el periodista Sergio Sinay escribe:

Habrá que decir una y mil veces que las herramientas tecnológicas son eso: herramientas. Como tales, pueden ser usadas de manera funcional o disfuncional. Con un martillo se puede construir una mesa o romperle la cabeza a alguien. El martillo no es bueno en un caso y malo en el otro. Se trata del uso, y éste es responsabilidad de quien lo porta. [...] Los llamados nativos digitales, que no conocieron el mundo anterior, muchas veces confunden el lugar en donde compartir, comunicar o sentir. Las redes sociales han generado una vía de escape para muchos, un catalizador social a gran escala, para una gran mayoría, un diván 2.0.

¿Entramos en las redes sociales porque queremos estar hiperconectados, ya que, en el fondo, nos sentimos hipersolos? Es una de las grandes preguntas cuya respuesta desconocemos o pretendemos desconocer. Para muchos, no sólo para los jóvenes, las redes sociales son los psicólogos de este siglo.

Sobre las redes sociales, Sinay considera lo siguiente:

[Las redes sociales] son instrumentos que pueden resultar útiles a la hora de transmitir ciertas informaciones, estimular algunos reencuentros, convocar a determinados espacios colectivos en los que se protegen y honran valores de la vida ciudadana. Y pueden socavar las redes vinculares reales y empobrecer la vida de los individuos cuando se las pretende como sucedáneos de las relaciones interpersonales reales y trascendentes (amistad, pareja) que crecen, se profundizan y se enriquecen al calor de tiempo y experiencias compartidas, de vivencias atravesadas en mutua compañía, de conversaciones, silencios, esperanzas y dolores que se viven cuerpo a cuerpo y jamás pueden ser reemplazados por un relato o una imagen.<sup>14</sup>

## Reputación

Cuando soplan los vientos de cambio, algunos  
levantan muros y otros construyen molinos.  
Proverbio chino

Es importante no perder de vista la reputación. El consejo sirve tanto para las marcas como para las personas. Por este motivo, la construcción de la reputación en el entorno digital es más que relevante, es estratégica. Y la estrategia implica no sólo a la marca, sino también a aquellos que forman parte de su estructura y que pueden condicionar la imagen que se pretende transmitir.

Me refiero aquí a las personas más visibles y con responsabilidad: presidentes, consejeros delegados, directores generales, etc. No es fácil que aquellos que han vivido una época en que lo digital era ciencia ficción se puedan adaptar fácilmente a estos nuevos tiempos. Para la mayoría de ellos sigue resultando confuso y desconocido el uso que se le debería dar a internet dentro de sus organizaciones. La complejidad de asumir un cambio de paradigma no resulta nada fácil, ya que implica un fuerte cambio cultural en la organización. Pero los consejeros delegados de muchas empresas, de países y de organizaciones, ya han renunciado a oponerse a esta realidad y se han sumado a la ola.

Warren Buffet, Hillary Clinton, el papa Francisco, Barack Obama, Bill Gates... La lista es cada vez más extensa, y el uso de Twitter está cada vez más difundido entre ellos.

Más aún, la tendencia a que cualquier institución, sea del tipo que sea, debe ser transparente en su actividad, en sus objetivos y en sus relaciones plantea que la reputación online deje de ser una alternativa para convertirse en una obligación en cualquier estrategia de comunicación sólida y eficaz.

Tampoco debemos perder de vista que lograr atesorar una reputación conlleva un tiempo, una planificación y una maduración. El entorno online no es ajeno a ese proceso que, a grandes rasgos, gira en torno a cinco conceptos generales, que son parte de la esencia del buen Branding, y que se conocen como las cinco «C»: contenido, confianza, consistencia, coherencia y constancia.

Todos ellos son conceptos relacionados con el ser humano, que vive una realidad cada vez más social.

Mientras muchos observan y describen el fenómeno de internet y su impacto en la relación marcas-audiencias, las marcas que incorporaron lo digital a su ecosistema están protagonizando el fenómeno. Red Bull, Virgin, Converse, Apple, *Financial Times*, Google, Lego, Amazon, la NASA, Nike, Stanford, Coca-Cola o Angry Birds no son marcas exitosas por casualidad. Son marcas con un Branding basado en las cinco «C».

### **La «C» más mencionada: contenido**

Sobre las marcas, su evolución y su impacto social, la creación de contenido está en un lugar prioritario. Ya vimos, en materia de *storytelling*, cuán importante y relevante es el contenido en este mercado multimedia, distraído y contaminado. Por ello, las marcas más exitosas ya no patrocinan eventos, ahora son el evento.

Las marcas que han sabido evolucionar de manera acorde con la época son ahora generadoras de contenido, se han transformado en el contenido.

En este contexto, asistimos a dos nuevos fenómenos: las marcas se transforman en medios para comunicar sus historias. De esa necesidad surgen dos expresiones, que, en el fondo, son parte de lo mismo, el contenido: el *branded content* y el *brand journalism*.

Sobre el llamado *brand journalism*,<sup>15</sup> o periodismo de marca, se puede decir que grandes compañías multinacionales han desembarcado en el mundo de los medios de comunicación. En los últimos años, algunas marcas han creado portales informativos que han logrado alcanzar influencia y ser visitados y citados. Uno de los ejemplos más admirables es el «Openforum», de American Express. Pero no es el único; hay webs tecnológicas, como «Freepress» (de Intel) o «The Network» (de Cisco), y también el vapuleado sector financiero aporta ejemplos tales como «Businesswithoutborders» (del HSBC) o «The Financialist» (de Credit Suisse). Incluso, como no podía ser de otra manera, tenemos el nuevo sitio web corporativo de Coca-Cola, que, según *The New York Times*, ha sido reconvertido en 2012 «en una auténtica web de noticias».

Es evidente que el consumo de contenidos está haciendo que las empresas asuman que sólo hablar de un producto o servicio no crea el interés necesario para crear influencia, tráfico y relevancia. Por eso, el *branded content*, se transforma en la gasolina de estos portales.

Estamos ante portales informativos accesibles a escala global (escritos en su mayoría en inglés), dotados de una oferta informativa similar y hasta superior a la de publicaciones tradicionales, actualizados a diario, con un diseño excelente y con redacciones y colaboradores de primera línea.

Por ejemplo, «CMO», de Adobe, que es uno de los portales de *brand journalism* más antiguos (lanzado en 2009), trata temas de marketing, sobre todo online. Sus archivos acumulan 4.000 artículos y entrevistas con expertos y directivos. Hay foros, estadísticas y herramientas para consultar a expertos. Los editores, que presumen de que «CMO» es el portal de marketing más importante del mundo, explican que su material se obtiene de unas cien fuentes de primera línea en la industria. Además, ofrece a los profesionales la posibilidad de publicar sus artículos.

Nada es nuevo. Todo es nuevo. Todo cambia para que todo siga igual. O mejor dicho: los cambios no han creado la personalidad de las marcas, sólo la han puesto de manifiesto.

## **El «ser social»**

El consumo es cada vez menos económico y más psicológico.

CRISTINA QUIÑONES

Estos tiempos son momentos de hiperconexión, de información en tiempo real, de viajar, de aprender, de encontrar oportunidades. Estamos escribiendo la historia de una nueva era mientras la vivimos, ¿no es apasionante? La Era Digital es una de las mayores revoluciones en la historia de la humanidad, y nosotros somos sus protagonistas.

Las redes sociales forman parte del consumo cotidiano, de nuestro hábito de información diaria. Las marcas, que ya tienen un rol relevante en nuestras vidas, no podían estar ajenas a este nuevo mundo. Para una buena marca, aquella que tiene alma, corazón y contenido, surge un universo de oportunidades que hasta hace poco no existía en ningún mapa.

En el mundo de la web 2.0, dominado por las redes sociales, los blogs, las comunidades virtuales, las herramientas de colaboración y distribución de contenidos, la mensajería instantánea y otras formas de participación colectiva en internet, todo se produce, se comenta y se comparte a una velocidad vertiginosa.

Las marcas que aún no lo han hecho, deben adaptarse rápidamente a este nuevo formato de comunicación, intercambio y diálogo. Las marcas deben comprender que, más allá de gustarles o no este nuevo escenario, el tablero de juego ha cambiado. Pasamos de una conversación entre marca y personas que se conocen, a no saber quién va a comentar o compartir lo que publicamos o decimos.

Es tal la cantidad y la frecuencia de actualización de los contenidos, con sus comentarios asociados, que resulta imposible estar al día. La administración y gestión de la información es hoy casi más importante que la propia información.

Somos ricos en información y pobres en tiempo. El exceso de información al que nos vemos expuestos en estos momentos no es nada comparado con lo que nos espera. El tiempo ya es, pero lo será aún más, nuestro recurso más preciado. No alcanzan los días ni las horas, por eso la buena gestión del tiempo es fundamental.

El volumen de información sumado a la exigencia de interacción requieren de un usuario con competencias más sofisticadas, pues debe ser más selectivo en su consumo.

De hecho, hoy todo se mide por nuestra «actividad» como usuarios. Esto está en las antípodas de la pasividad de consumo de los medios de comunicación masivos más tradicionales. Las competencias necesarias que nos impone esta actividad —entre las cuales están nuestros conocimientos, intereses y capacidades— crean una barrera que se les antoja cada vez más alta a los que no están preparados para este nuevo tipo de consumo e interacción.

Un alto porcentaje de lo que se comente y diga en internet será interesante y productivo, mientras que un pequeño porcentaje será peligroso. Es decir, habrá engaños virtuales y habrá lugar para la desconfianza. Al final del día, con matices, el mundo 2.0 no es más que un fiel reflejo de lo que pasa del otro lado de la red.

La moneda de los medios de comunicación social es la confianza. Se descarta que las empresas sean honestas. Ganarse la confianza del público es otro reto. Una marca es tan buena como su palabra.

La realidad es cada vez más rica y compleja. El concepto de público ya quedó desactualizado, y hoy corresponde más hablar de audiencias, aquella parte del público que está dispuesta a recibir el mensaje que se transmite, que espera de las marcas respuestas, soluciones o contenidos específicamente dirigidos a ellos. El consumidor es, en general, cada vez más crítico. La red ha conseguido que la comunicación sea cada vez más veraz y honesta. Cuanto más claro y directo sea el mensaje, más efecto hará en quien lo reciba.

La complejidad de la comunicación adquiere unas dimensiones hasta ahora desconocidas. Los valores cobran mayor protagonismo e influencia en la construcción de la marca. Sólo aquellas marcas que cumplan sus promesas, representen a los consumidores y se adapten a sus necesidades conquistarán a su público.

Las reglas del juego han cambiado con la explosión digital. Ya no basta con producir y distribuir, la comunicación entre empresas y clientes se ha convertido en el eje principal del mercado. Las marcas necesitan del reconocimiento de unos individuos cada vez más exigentes, más poderosos y también más necesitados de que esas mismas marcas sean capaces de simbolizar sus intereses.

Está claro que si el discurso de la marca no es coherente, se dañará su imagen. A los clientes no les importa de dónde procede la información que les llega, es decir, si ésta parte del servicio de atención al cliente, del departamento comercial, del de marketing o del área de comunicación.

En este sentido, también cabe destacar que si uno de los pilares en los que se sustentaba la relación entre marcas y clientes era la confianza, ahora también se suman otros conceptos derivados de vivir en un mundo digitalizado. Un claro ejemplo de ello es la transparencia. Aquí, adquiere especial relevancia la máxima que dice: «No dejes que sean los demás los que hablen por ti».

Probablemente, muchas de las crisis de comunicación que han vivido las empresas, y tanto las grandes como las pequeñas, tengan su origen en el ocultismo, en la negación. Ahora, la información fluye sin problemas, al instante puede cruzar continentes y multiplicarse gracias a la red.

No obstante, deberíamos destacar los puntos positivos de los cambios provocados por la irrupción de la Era Digital. Se está evolucionando desde una comunicación puramente informativa a una comunicación emocional. Ya no basta con mostrar, con comunicar, con estar. Se debe conectar, interactuar, enamorar, seducir, conquistar...

### **Sin valores no hay futuro**

En el nuevo escenario, las empresas están en un mismo nivel en el campo de juego, sin importar su tamaño. Eso constituye una auténtica oportunidad y una verdadera democratización desde el punto de vista del Branding.

Por este motivo, es indudable que para que una empresa pueda sobresalir, es imprescindible guiar el desarrollo de la marca en cinco líneas básicas:

- Adelantarse al cambio: la empresa debe someterse a una constante renovación.
- Ser inimitable.
- Crear una historia: el relato es el cauce por el que discurren los valores.
- Ser *glocal*: romper las barreras culturales y sociales sin perder el contacto con lo local; lo local es el nuevo global para las multinacionales.

- La última línea es una excepción a la regla y no rompe con el pasado, pues no constituye una novedad en sí misma; hablo del diseño, del que trasciende lo puramente visual, de ese diseño que es cognitivo y a la vez sensorial.

La metodología que apliquemos en las empresas deberá enfocarse a generar entornos creativos y a innovar con nuestros usuarios. Las marcas no pueden permitirse el lujo de esperar a que surja la oportunidad ni dejar que sean otros los que marquen la dirección del camino a seguir. Se encuentran en una ocasión perfecta para *redefinir* su presente y también cambiar su futuro.

A estas cinco líneas básicas, debemos sumarle cinco valores esenciales: simplicidad, transparencia, cercanía, sostenibilidad y accesibilidad.

Uno de los valores más apreciados en un mundo tan complejo es la simplicidad. Es importante que las empresas ofrezcan una comunicación clara y concisa. En estos momentos, se aplica el principio de «menos es más». Con el fin de lograr esa simplicidad, una marca debe encarnar y comunicar lo esencial. Es importante ser sincero.

Se acabaron los secretos con el consumidor. Ser simple genera la mejor de las respuestas. El consumidor no sólo opina, conversa e interactúa, sino que también, con algunas marcas, participa ya de los procesos de creación de marcas y productos.

Esto nos lleva al siguiente valor: la transparencia, que está relacionada con la información que permite a un consumidor tomar la decisión correcta. Ser transparente es ofrecer la esencia sin trucos, sin disfraces, sin promesas que no se pueden cumplir. También es poder contar o narrar el punto de origen de un producto. Supone un gran consuelo saber cuál es la historia de cómo se elabora un producto, y más aún si se trata de un lugar que uno conoce. Muchos productos ya tienen incluido un detalle de la procedencia del cultivo de su materia prima y/o de cómo se llevó a cabo su manufactura. Internet fomenta la rendición de cuentas de fabricación a los clientes. En esta era de la duda, las marcas deben ser sinceras y generosas en sus mensajes.

El tercer valor esencial es la cercanía. Las marcas deben ser cercanas. Oír al cliente no es suficiente. Qué se hace con esa información es lo que cuenta. La interacción, la solución a los problemas planteados, la conversación sincera, honesta y auténtica es clave para establecer un vínculo sólido, sobre todo en esta época, en la que la infidelidad a muchas marcas y productos genera preocupación en las empresas. El cliente exige, demanda, habla, dialoga; las marcas no pueden ni deben ignorar el poder de la gente en ambos universos, online y offline.

El siguiente valor emerge con gran fortaleza, pero aún no termina de cuajar del todo en la práctica. Será fundamental darle la prioridad necesaria a este activo vital para cualquier marca del siglo XXI: la sostenibilidad, que es, ni más ni menos, la capacidad para satisfacer las necesidades del presente sin comprometer el mañana. Los ciudadanos

no sólo están tratando de hacer su parte, sino que también están buscando un compromiso recíproco de las marcas. Los fabricantes deben ser conscientes y razonables en lo que hacen, cómo lo hacen, su utilidad y su destino final.

Es importante ser responsable de las propias acciones y, además, también de aquellas necesarias para apoyar las iniciativas que ayudan a hacer del mundo un lugar mejor. Los consumidores eligen las marcas que ayudan al bienestar general.

Por último tenemos la accesibilidad. No me refiero sólo a la definición financiera de la palabra, sino a la capacidad para ofrecer un producto sin consecuencias desventajosas o desfavorables. Necesitamos un conocimiento profundo de los consumidores de hoy en día con el fin de ofrecer esto. Las marcas deben encontrar un equilibrio entre lo que los consumidores desean y pueden permitirse y lo que se puede producir para obtener un beneficio. El exceso de oferta genera costes innecesarios, o canibalización de marcas y productos, y es agotador para el consumidor. Recortar las ofertas con menor éxito o redundantes permitirá a las compañías centrarse en la innovación de marcas y de productos de mayor margen.

Además de esta guía, nuestra estrategia debe partir de una pregunta básica: nuestra marca ¿quiere encajar o destacar?

El contexto que vivimos empuja a las marcas hacia dos grandes alternativas: basarse en una agresiva política de precios o apostar por la diferenciación. La gente no quiere comprar productos, quiere consumir experiencias. Quienes elijan esta línea lograrán destacar, atraer y tomar ventaja frente a su competencia.

El mundo está cambiando. La sociedad está sometida a transformaciones cada vez más rápidas y globales que alteran la naturaleza de las personas también como consumidores y que, en última instancia, afectan a las estrategias de marca. En esta Era Digital, o eliges destacar o, simplemente, desapareces, he aquí la cuestión.

Las ideas precedentes constituyen unas pinceladas claves sobre el mundo actual de las marcas. Aunque parezcan sencillas, a la mayoría de las empresas les cuesta entenderlas y más aún actuar de manera acorde con ellas.

¿Cuántas marcas están trabajando en este sentido? Muy pocas.

La próxima década será intensa. La avalancha de novedades continuará. Por eso deberíamos pensar y debatir ya para adelantarnos a los desafíos que vendrán.

Un nuevo mundo necesita nuevas ideas, nuevas estrategias y, fundamentalmente, nuevos conceptos. Para todo ello es necesario cambiar de mentalidad. Pensar y asumir que el cambio no sólo es posible, sino también inevitable.

\* \* \*

No se trata sólo de entender y aceptar que la revolución digital será cada vez más extendida y relevante, sino que el mercado con el que nos encontraremos después de su consolidación tendrá poco que ver con el que conocíamos antes de ella.

No existe una transformación del consumidor tradicional al consumidor digital, sino que se trata de la misma persona, con acceso a más canales, más información, más oportunidades y alternativas. El consumidor no es más inteligente con la tecnología, pero es un consumidor más informado.

Las marcas que todavía creen que pueden engañar al mercado no son conscientes de que los profundos cambios económicos, culturales y sociales, que forman parte inexorable de los ciclos de los países, generan un descreimiento bastante extendido entre los consumidores. De lo que se trata es de recuperar, fomentar y fortalecer la confianza con sus audiencias. Hay miles de clientes esperando que las empresas se comuniquen con ellos. Al participar y conectar de manera acertada, una organización aumenta la visibilidad, la relevancia, la influencia y, como consecuencia, la rentabilidad.

La exigencia a la que están sometidas las empresas en este nuevo mercado interconectado y «social», sumada a la nueva competitividad que demandan los medios tecnológicos, genera profundas crisis de gestión en la comunicación de la marca. A menudo se pierde de vista la posibilidad de impactar con productos y servicios cuya clave está ya relacionada con la inmediatez en la atención 24/7, la innovación, la diferenciación, el trato, la experiencia y la calidad.

Vivimos un momento en el que los medios de comunicación social han democratizado la influencia tanto de personas, como de empresas y marcas, cambiando para siempre la manera de comunicarse entre las marcas y sus clientes. Y esto está redibujando todo aquello que creíamos conocer hasta ahora. Las redes sociales, y las herramientas 2.0 en general, han cobrado fuerza porque la gente puede interactuar: nos conectamos entre nosotros y compartimos nuestra información. Nos comunicamos. Ésta es la verdadera esencia del fenómeno: compartir y conectarse. El consumidor no sólo opina, conversa e interactúa, sino que también a veces ya participa de los procesos de creación de marcas y productos.

Como decíamos un poco más arriba, las marcas no pueden ni deben ignorar el poder de la gente en ambos universos online y offline. En estos tiempos de creciente competencia, resulta necesario cambiar la ecuación de valor. Hay que comprender que en redes sociales, como en el mundo físico, el verdadero rival no es el que habla mal de ti, sino el que te quita la clientela.

Debemos diseñar productos y marcas que tengan sus raíces en la necesidad y que tengan un carácter moral fuerte.

A muchas marcas les sigue costando aceptar que el cambio es inexorable y que casi nada volverá a ser igual. El poder de aceptación y adaptación al cambio es crítico en esta época tan turbulenta como fascinante.

«La creciente dificultad de diferenciar entre los productos y la velocidad con que los competidores asumen las innovaciones contribuirá al auge de la marca», escriben los expertos neozelandeses en marketing Gillian Law y Nick Grant.<sup>16</sup>

Cuando la gente ve cosas, siente cosas. Y cuando siente cosas, cambia. Para las marcas, asumir el cambio y actuar es signo de inteligencia, no sólo de necesidad. Otro gran mensaje para las marcas más tímidas o temerosas: si ignoras el cambio, el cambio te terminará ignorando.

Como escribe Wally Olins, en *Identidad corporativa*: «Los productos de las principales empresas que compiten en todo el mundo serán cada vez más similares. Esto significa, inevitablemente, que la personalidad de su compañía y su identidad se convertirán en el factor más significativo a la hora de elegir entre una empresa y sus productos, y otra».<sup>17</sup>

### **El producto se olvida, la experiencia no**

Poseer una marca es más importante que nunca. Hay ofertas brillantes de productos o servicios en casi cualquier categoría. Pero, aunque ser brillante (un producto eficaz a un precio competitivo) es increíblemente importante, eso sólo es un punto de partida.

¿De qué estás hecho en el fondo? De eso trata el tema de la marca.

Daniel Pink, en su libro *Una nueva mente*, nos dice:

El tema de la marca es sangrientamente obvio. Cuando se dispone de una «identidad» que inspira, la vida se hace mucho más sencilla. El problema es que una identidad que inspira es terriblemente difícil de inculcar y terriblemente difícil de mantener. Por el contrario, las recompensas por captarlo de manera adecuada pueden valer miles de millones, cuando no cientos de miles de millones de dólares en capitalización de mercado. (Pregunta, si no, a los tipos de Nike, Coke, Virgin, Body Shop o Harley Davidson.) Está, además, el orgullo de saber que lo que haces tiene significado.<sup>18</sup>

En esta nueva era existen cuatro clases de marcas: las que crean el cambio, las que cambian, las que no cambian y las que no quieren cambiar. Un buen dato para recordar que el éxito es hijo de la constancia, la coherencia, la audacia y, sobre todo, la pasión. También queda en evidencia la relevancia del diseño en esta época. No sólo comienza a existir una conciencia mayor acerca de su importancia, sino que la gente descubre que todos «nacen» ya diseñadores. La capacidad de influir en nuestro entorno es posible, y se puede incluso modificar el curso de la historia o cambiar el mundo a mejor.

Resumiendo: vemos la marca como la reputación de la empresa, y, por lo tanto, como un activo a cuidar y mimar. La marca se constituye en una herramienta esencial para la diferenciación de un producto, servicio, empresa u organización y, de ese modo, en uno de los activos más importantes de un negocio competitivo. La buena o mala gestión de este activo puede influir en el éxito o en el fracaso empresarial.

En los países desarrollados, la alta gerencia considera la marca como una herramienta estratégica y clave para el éxito del negocio. Se le da la misma importancia al Branding que a los recursos humanos, la I+D, la gestión financiera, la logística, el

marketing o la manufactura. En esos casos, vemos cómo, entre las empresas que cotizan en bolsa, las que en promedio tienen mayores valoraciones bursátiles son las que tienen marcas más fuertes.

### **Una nueva mentalidad**

Si observamos las marcas más exitosas, existen dos factores que juegan un rol primordial en el proceso de desarrollo de su estrategia: la integración de las nuevas tecnologías en la organización y el cambio de mentalidad.

El decisivo papel que lo digital está jugando en la inmensa mayoría de sectores y de mercados es consecuencia de que a través del mismo mensaje se puede acercar y conocer más al usuario, lo que se traduce en mayor penetración, acompañada, en general, de mayor aceptación, y, en el mejor de los casos, de la tan deseada fidelización.

Evidentemente, las exigencias de los consumidores en esta sociedad aumentan cada día, sobre todo cuando han sido cubiertas las necesidades básicas. Entre las marcas apenas hay un cabal conocimiento del universo digital, móvil y social, así como de las oportunidades que aportan.

Mientras que el académico Evgeny Morozov advierte que *«la tecnología inteligente nos vuelve tontos»*, para otros, el buen uso de las nuevas tecnologías no es que nos haga más inteligentes, pero sí nos aporta mayor cuantía de herramientas para decidir mejor.

En lo que respecta a las redes sociales, una inmensa mayoría de las marcas están en el camino correcto, aunque con el destino equivocado. Resulta interesante observar la histeria y el desconcierto en las organizaciones: casi nadie sabe adónde se dirige en este universo digital.

En el libro *Una nueva mente*, Daniel H. Pink describe tres motivos por los que el diseño se ha convertido en una capacidad esencial para la realización personal y el éxito profesional:

El primero es que, gracias a la creciente prosperidad y el avance de la tecnología, el diseño de calidad es hoy más accesible que nunca, lo cual permite que cada vez más gente disfrute de sus bondades y se conviertan en entendidos en lo que antes era un conocimiento especializado. En segundo lugar, en una era de abundancia material, el diseño se ha vuelto crucial para la mayoría de empresas modernas como forma de diferenciarse y medio para abrir nuevos mercados. En tercer lugar, conforme más gente va desarrollando sensibilidad hacia el diseño, cada vez estaremos en mejores condiciones a la hora de usar el diseño para su propósito último: cambiar el mundo.<sup>19</sup>

Es sumamente interesante ver que en plenos albores del siglo XXI se vuelve a hablar sobre la relevancia y la influencia del diseño. Me resulta necesario recordar que, en 1907, industriales, arquitectos, artistas, comerciantes, periodistas y pedagogos definían al diseñador como el agente de cambio en la industria moderna. Esta idea, que influyó a los pioneros de la Bauhaus, nos recuerda que aunque todo ya ha sido dicho, debemos insistir en ello una y otra vez.

Casi cien años atrás, en 1919, el arquitecto Walter Gropius fundaba en Weimar, la Bauhaus, escuela de arquitectura, artesanía y diseño, cuyo programa buscó «restablecer la unidad y armonía entre las distintas actividades del arte, entre todas las disciplinas artesanales y artísticas, para transformarlas en algo completamente acorde a una nueva concepción de la arquitectura». Se trataba de la necesidad de hacer las cosas accesibles y comprensibles al ciudadano común. Fue un campo de experimentación en lo pedagógico, ya que integraba el concepto del aprendizaje como resultado de un proceso de interacción social.

Este mérito de la Bauhaus ha trascendido hasta nuestra época: hacer las cosas sin temor al error, al descubrimiento, a la experimentación. Muchas décadas después, sir Ken Robinson decía: «Si no estás dispuesto a equivocarte, nunca llegarás a nada original».

El arquitecto, diseñador y académico Peter Behrens, afirmaba: «La técnica, a la larga, no puede considerarse como una finalidad en sí misma, sino que adquiere valor y significado cuando se la reconoce como el medio más adecuado de la cultura».

Se anticipaba así a la conceptualización actual del diseño como expresión material de la cultura, con toda su carga de simbolismo e identidad que da presencia en los mercados y medios de comunicación. En palabras de Steve Jobs, el diseño es como «el alma de todo lo creado por el hombre».

### **Del diseño al valor de las marcas**

El mayor error en las empresas, que es muy común, es no considerar la marca como un activo estratégico que requiere una gestión profesional y una inversión adecuada para fortalecerla, de modo que puedan lograr un ROI (retorno de la inversión, por sus siglas en inglés) positivo.

La mayoría de los directores financieros y todavía muchos consejeros delegados son muy escépticos sobre el beneficio de invertir en la marca, en su Branding tanto interno como externo. Sin embargo, cuando a un director financiero le aparecen en el balance las dos palabras mágicas: *brand value*, acompañadas de varias cifras, la cosa cambia.

Existen diferentes formas de determinar el valor de una marca y existen diferentes *rankings* que calculan el valor de las mismas, como el *ranking* de la consultora Millward Brown (llamado «Brandz»), el de la consultora Interbrand («Best Global Brands») o el de Credit Suisse («Great Brands»), entre otros.

Si el valor de marca es un intangible, ¿cómo se calcula su valor? Por un lado, por los ingresos, las ganancias, los activos y demás aspectos financieros específicos en los que no voy a detenerme. Por otro lado, por aquellos aspectos relacionados con la

construcción de la marca: el liderazgo, la longevidad, la internacionalización, la notoriedad, la calidad percibida, la identidad, la fidelidad, la influencia, el respaldo legal y la relación con el mercado.

En el *ranking* «Brandz» de 2013,<sup>20</sup> la no novedad es que Apple sigue siendo la marca más valiosa del mundo; desde 2011, ha superado a Google, luego de cuatro años consecutivos de *googlerazgo*.

Para una compañía que usa el diseño como estrategia de diferenciación, ser la marca más valiosa del mundo es un mensaje que no sólo llega a los directores financieros. Aunque, para concretar, su valoración asciende a más de 183.000 millones de dólares.

Desde hace más de una década, me pregunto cuándo llegará el día que Apple deje de marcar el camino y crear las necesidades del futuro. Pero, cada año, vuelve a sorprender. De ahí su liderazgo, de ahí su éxito.

El estudio revela que las marcas invierten para seguir consolidando su Branding a través de estrategias consistentes y bien definidas, y también para mantener la fidelidad de sus consumidores, incluso en tiempos complicados.

De las marcas que aparecen en los diez primeros lugares de estos *rankings*, seis son de tecnología y telecomunicaciones: las ya mencionadas más IBM, Microsoft, AT&T y China Mobile. Las otras cuatro son: McDonald's, Coca-Cola, Marlboro y Visa.

Todas estas marcas refuerzan su liderazgo a diario invirtiendo en seguir construyendo sus marcas.

Otras curiosidades: ¿la marca de *retail* más valiosa? Ni Wal-Mart, ni Tesco, ni Carrefour, sino Amazon. El Commonwealth Bank, cuya marca ha sido diseñada por nuestro equipo de Cato Partners, aparece primero en su categoría en el *ranking*.<sup>21</sup>

Pero volvamos al éxito de Apple, la directora ejecutiva de MB, Eileen Campbell, planteaba en su informe: «Cada uno de los empleados de Apple, desde Steve Jobs y Tim Cook a los becarios, ven en la protección y el cuidado de la marca la prioridad más importante».<sup>22</sup>

Los expertos en identidad coinciden en la relevancia de la marca para cualquier organización, en lo estratégico que resulta gestionar adecuadamente este activo, el más importante del negocio. La importancia y la incidencia de la marca para el éxito de un negocio global es cada vez más relevante y significativa.

Construir e invertir en marca es rentable. El concepto clave en Branding es el valor, no el precio.

Cuando todo se vuelve un *commodity* (una mercancía), la marca emerge como el gran diferenciador. Encajar o destacar. He ahí la cuestión.

\* \* \*

En esta Era Digital, el concepto Brandoffon se posiciona como la síntesis de las estrategias de marca. Muchas empresas están convencidas de que el pensamiento Brandoffon puede ser hecho realidad sólo con metáforas. Son aquellas compañías que, en vez de reinventarse y repensarse, han optado por prohibir el desarrollo de las redes sociales dentro de sus organizaciones y que, en vez de incorporar a los jóvenes (los nativos digitales), los relegan a puestos irrelevantes.

El gran problema al que se enfrentarán dichas empresas es realmente demoledor: desaparecerán.

La simbiosis entre online y offline, que pocos imaginaban, converge en los buenos negocios.

El equilibrio se encuentra cuando lo que piensas, lo que sientes, lo que dices y lo que haces está en armonía. Esa coherencia y esa consistencia retroalimentan y dan sentido al buen Branding.

Aunque sea vagamente, internet se acerca más que ninguna otra presencia a prever la posible realidad de la trascendencia para las marcas, a un encuentro con el futuro y con lo inesperado.

En internet las grandes marcas no consiguen lo que desean, sino que reciben aquello por lo que luchan. El mundo online, tan apasionante y desafiante, es un arduo trabajo.

## OFF

El mundo físico, el tangible, el que está hecho de cemento y ladrillos, aún goza de una posición dominante en el mundo de los negocios. Entre el 90 y el 95 por ciento de todas las operaciones de compra y venta en *retail*, a ámbito mundial, se siguen haciendo en el espacio offline. A pesar de ello, como hemos visto, ignorar el imparable avance del mundo digital, resulta peligroso y poco recomendable.

El mundo, tal y como lo conocemos, demanda al individuo una nueva actitud y un rol más activo en los cambios. Teniendo en cuenta que el único límite que existe en esta nueva era es el que cada uno se pone a sí mismo.

Hacia finales del siglo XIX, cuando los ingenieros lograron aprovechar la electricidad para uso residencial e industrial, aquellos que controlaban el negocio de las velas vieron como su *Titanic* empresarial se hundía.

Muchas personas, empresas y organizaciones, o bien podrían seguir siendo los fabricantes de velas de finales del siglo XIX, o bien podrían revisar su actitud frente al cambio y preguntarse si quieren ser protagonistas o espectadores.

### **¿Protagonista o espectador?**

Por encima de todas las cosas hay una faceta de cada individuo que debe potenciarse: la actitud. Nunca tenemos que olvidarnos de lo que somos capaces de lograr cuando nuestro entusiasmo no tiene límites.

La sociedad atraviesa una época de cambios en sus hábitos y costumbres como nunca antes en la historia, y se empieza a vislumbrar el nacimiento de un nuevo paradigma.

Las empresas capaces de generar oportunidades están habituadas a vivir en la incomodidad, a salir de la zona de confort, dejando de lado el egoísmo, tan del siglo pasado, para colaborar y abrirse al mundo.

La creatividad es buena para la salud de las organizaciones, y resulta vital para superar las crisis. Tenemos que aplicar técnicas y metodologías que nos ayuden a formar entornos creativos. Aprender a innovar con nuestros usuarios. Dar un paso adelante.

Un nuevo paradigma exige nuevas preguntas y nuevas respuestas. Tenemos que comprender el mundo en que vivimos y hacia dónde vamos. Debemos prestar especial atención a la orientación que está tomando la sociedad actual, en tránsito desde una sociedad industrial a otra del conocimiento.

En la actualidad, el conocimiento que hemos adquirido ya no es garantía de nuestro futuro. Sólo es el reflejo de la experiencia y de nuestros aciertos en el pasado. No es suficiente con adaptarnos a una época de cambios, porque ahora nuestro tiempo nos enfrenta a un cambio de época, a una nueva era.

La tecnología de las redes sociales, el espíritu de participación desinteresada, la conectividad, el tiempo real o la transparencia están acelerando la transformación del mundo. Como no nos demos prisa, corremos el riesgo de quedarnos afuera.

La actualización de conceptos y la adecuación a los nuevos tiempos debe considerarse primordial. El mundo es una masa orgánica, viva y en constante movimiento.

Las cuatro grandes empresas de internet, Amazon, Apple, Facebook y Google, tienen, en conjunto, aproximadamente 220.000 empleados, según *Bloomberg*. La mayor compañía automovilística de Europa, Volkswagen, tiene más de 550.000. En Asia encontramos a Samsung, con unos 400.000 empleados, representando aproximadamente el 17 por ciento del producto interior bruto (PIB) de Corea del Sur; y todo eso en apenas treinta años. Consciente de la necesidad de entender el mercado como un mercado global, la empresa coreana invirtió, en 2012, y según *Business Insider*, más de 4.000 millones de dólares en publicidad, más unos adicionales 5.000 millones en marketing. En ese mismo período, consiguió ventas por más de 247.000 millones.

Será necesario esperar a ver si las nuevas actividades y empleos que genere esta nueva era alcanzan para cubrir las necesidades y las demandas. Internet no piensa, pero puede hacer pensar.

¿Llegarán a poseer nuestro cuerpo y nuestra conciencia la necesidad de estar conectados y la adicción a las noticias en internet (no a internet)? Tal posibilidad tranquiliza y enloquece, consuela y causa desolación al mismo tiempo. No será fácil encontrar el equilibrio. Si es que alguna vez el equilibrio es alcanzable.

Hablar de un nuevo paradigma es simple, comprender cómo manejarse dentro de él no lo es tanto. En las últimas dos décadas, desde que internet se propagó, hemos sido protagonistas o testigos de cambios estructurales en la forma de ver y entender el mundo. Previamente a este fenómeno, parecía sumamente anormal ser millonario a los veintisiete años de edad. En 2013, Mark Zuckerberg vio cómo Facebook superaba en valoración bursátil los 100.000 millones de dólares.

Hacia fines del siglo XIX, las mujeres no podían gobernar. Hacia fines del siglo XX, más de 1.700 millones de personas vivían en países que tenían presidenta, reina o primera ministra. Hace tres décadas, parecía un locura pensar en viajar al espacio de manera particular. En la actualidad, si dispones de 200.000 euros, ya puedes hacerlo.

Nos decían, a finales de la década de 1980, que en el mundo de los negocios ya estaba todo inventado. En los últimos veinte años, empresas como Google, Facebook, Twitter, Apple y Amazon han puesto el mundo de los negocios patas arriba.

## **Inteligencia global (u 80.000 millones de neuronas no pueden estar equivocadas)**

Los sudafricanos tienen una filosofía admirable llamada «ubuntu», término que da título a un interesante libro homónimo<sup>23</sup> y que se traduce como: «Yo soy lo que soy, debido a lo que todos somos». Es una manera perfecta para pensar de qué forma se desarrolla un cerebro, influenciado por su gente cercana y por sus experiencias. También es el modo de comprender cómo internet y las nuevas tecnologías están modelando un cerebro global.

Tanto en el cerebro como en internet, las redes están cambiando nuestro entendimiento de quiénes somos y cómo percibimos el mundo. Si creemos que esta era de internet se encuentra en la misma etapa crítica de desarrollo temprano de un niño, entonces es preciso ser conscientes de que estamos construyendo los cimientos del cerebro global del futuro.

La mente, al igual que el mundo digital, es todavía un complejo universo por descubrir. Parece evidente que quien sea capaz de descifrar los enigmas que esconde tendrá en sus manos un arma muy poderosa. Por eso, no nos debería llamar la atención que Paul Allen, cofundador de Microsoft, haya invertido trescientos millones de dólares para hacer un mapa del cerebro. Ni que decenas de centros de estudio estén detrás de la neurociencia y el «neuromarketing», como si fueran nuevos mapas para encontrar nuevos tesoros. Junto con el espacio y el fondo del mar, el cerebro es una de las grandes fronteras por descubrir.

«Usted recuerda un tercio de lo que lee y la mitad de lo que la gente le cuenta, pero recuerda el ciento por ciento de lo que siente», expresaba Ian McKenzie. Por eso, el mapa del tesoro de las marcas no es la conexión tecnológica sino la conexión emocional con el cerebro humano.

Los seres humanos superamos los setenta mil pensamientos a lo largo del día. Una buena idea se nos tiene que ocurrir hoy. Si multiplicamos los setenta mil pensamientos por día por los más de siete mil millones de habitantes del planeta, los pensamientos resultantes superarían los 49.000 billones.

Las ideas están ahí. Lo que sucede es que no basta con tenerlas, sino que se debe poseer la visión, la disciplina y las ganas de llevarlas a cabo. Profundizaré en el concepto de las ideas más adelante.

La creatividad es un gran negocio. En Estados Unidos, la industria del entretenimiento —que tiene en su ADN la innovación y la creatividad— es una de las tres grandes industrias exportadoras del país.

Ante los adelantos tecnológicos, las industrias creativas se enfrentan, tal vez como nunca antes, a unos retos estratégicos fundamentales. El crecimiento de modelos de distribución online que afecta a todo el panorama de la industria es un buen ejemplo de cómo algunas industrias se debaten entre permanecer o desaparecer. Unas desaparecen, otras crean la «electricidad» del siglo XXI.

El cerebro es esa frontera muy cercana, pero también muy desconocida y muy necesaria, para navegar las complejas aguas de este siglo.

«La gente me pregunta: “¿Usas computadoras para diseñar?”; y yo les digo: “No, yo uso mi cerebro, es mucho más veloz”», nos recuerda el gran diseñador australiano Ken Cato.

### **Tan pequeño, tan poderoso, tan desconocido**

El *design (by) thinking* no es ninguna novedad. Lo nuevo es la necesidad imperiosa de recuperarlo. Las marcas se han dejado llevar por la ola digital, sin tiempo para pensar, reflexionar y planear.

Vivimos una época donde pensar no está de moda. Son tiempos demasiado veloces, que premian lo efímero. Las neuronas son relegadas a un segundo o tercer plano.

Tras el pensar, el materializar las ideas y el hacer visible lo invisible, con método, son los grandes desafíos. Hay una gran diferencia entre lo que las marcas dicen y lo que las audiencias oyen. El buen Branding debe aportar personalidad, claridad y coherencia al mensaje. En este universo de percepciones, emociones y subconscientes, el Branding no es lo que sientes, sino lo que debes hacer que otras personas sientan.

Imaginar una analogía entre la conexión de los cerebros humanos y lo que sucede como inteligencia colectiva en la red no parece ser desacertado.

En su último libro, *Net Smart (Red inteligente)*, Howard Rheingold, uno de los académicos más reputados del mundo en temas de redes sociales y colaboración en internet, destaca cinco habilidades para que de manera consciente nos conectemos en línea: atención (saber centrarnos en lo que es relevante), participación (ser un buen participante de/en internet); colaboración (trabajar con una comunidad para desarrollar nuevas ideas); sentido crítico hacia el consumo de información (saber detectar qué es basura); y la inteligencia de la red (para construir redes).

Para que la red sea cada vez más inteligente necesitamos del talento humano. Educar el talento es mucho más complejo que crear un nuevo algoritmo. En palabras del filósofo José Antonio Marina: «El talento es la inteligencia triunfante, que se enfrenta eficientemente a los problemas prácticos y teóricos. La tarea de esta inteligencia triunfante es elegir bien las metas y ser capaz de alcanzarlas».<sup>24</sup>

Más adelante, Marina añade:

Hay un problema social más grande en el trabajo de alfabetización digital, que va más allá de la capacitación personal. Si combinamos nuestros esfuerzos sabiamente, se podría producir una sociedad más reflexiva: incontables pequeñas acciones como la publicación de una página web o compartir un enlace podrían generar un bien público que a su vez enriquecería a todo el mundo.<sup>25</sup>

En el futuro, sólo podrán triunfar las marcas cuyo trabajo esté guiado por ideas y una visión más amplia que la del lenguaje visual. Triunfarán aquellos que conciban el diseño como un plan mental, como un proceso que implique el pensamiento, las ideas, la

búsqueda de soluciones.

El día que los cerebros dejen de *googlear* y empiecen a formular nuevas preguntas para encontrar nuevas soluciones, ese día, la mayoría de las marcas volverán a avanzar sin fronteras. Volver a poner de moda el pensar sería un gran primer paso. Tan simple, tan complicado.

En caso contrario, es probable que, como afirma el profesor de management de la London School of Economics, Carsten Sorensen, «el futuro sea controlado por las máquinas». Y agrega: «Los servicios tendrán que ser automatizados y de autoservicio. Eso significa que los trabajos que habrá en el futuro serán de aquellos que sirvan a esta maquinaria. Los trabajos del futuro estarán basados en la innovación».

Un poco más adelante veremos en detalle los posibles trabajos del futuro, la mayoría de los cuales aún desconocemos.

\* \* \*

Un estudio del University College of London, llamado «The Virtual Revolution: Homo Interneticus» va más allá en sus afirmaciones, asegurando que la red no sólo cambia los comportamientos de las personas, sino también sus pensamientos, debido a que modifica el cerebro.<sup>26</sup>

El cerebro se conecta con sus más de ochenta mil millones de neuronas activas, con su entorno, con sus experiencias y con los hitos que, a lo largo de su vida, lo moldean.

¿Por qué hay mentes más brillantes que otras si todas parten de un mismo punto? Los estudios que se han atrevido a avanzar en esta línea no son nuevos. Por ejemplo, se sabe que el cerebro de Albert Einstein poseía las mismas dimensiones que el del común de los mortales, a excepción de la zona responsable de las matemáticas y de la percepción espacial, cuyo tamaño superaba en un 35 por ciento el promedio. Otro caso es el del músico de jazz Keith Jarrett, quien, a los tres años de edad, ya contaba con una afinación perfecta, que los científicos atribuyeron a las especiales características de su lóbulo frontal derecho.

Nueve de cada diez células del cerebro son de apoyo al otro 10 por ciento (las que se encargan de pensar). La gran metáfora de nuestra mente es que, en esencia, el cerebro trabaja colaborativamente, sin egoísmo.<sup>27</sup>

En esta nueva era también existen aportes más críticos sobre la automatización, ya no sólo de procesos, sino también de razonamientos o pensamientos. Nicholas Carr, asegura que Google nos vuelve estúpidos: «Si tenemos en cuenta que cada vez somos más dependientes de programas informáticos para todo tipo de tareas intelectuales, desde la búsqueda de información, hasta nuestra socialización, debemos empezar a preocuparnos de que cada vez nos queda menos espacio, como individuos, para actuar por nuestra cuenta».

Probablemente, Carr acierte sólo en parte. Todo lo que está sucediendo es aún muy prematuro como para llegar a aseveraciones tan concluyentes.

## **No debemos confundir información con conocimiento**

A lo largo de los últimos diez años, la avalancha de novedades que ha proporcionado internet ha llevado a muchos analistas a decir que la Era Digital encierra muchos paralelismos con la irrupción de la imprenta. «Una era que nos hará cada vez más libres y capaces de ejercer nuestros derechos.»<sup>28</sup>

Pero no todo el mundo está de acuerdo con estas afirmaciones. Como el académico Eugeny Morozov, quien insiste en que no está en contra del progreso, sino que no le gusta que la gente acepte lo que les llegue sin cuestionarlo.

Inevitablemente estar online es cada vez más una necesidad. La cuestión relevante no es estar o no estar, sino cómo estar; es decir, el tiempo que le dedicamos y la forma en que lo hacemos. Y existen escritos de personas que plantean en cuánto tiempo podremos subir nuestro cerebro a internet. Y otros, como el futurista Ray Kurzweil, que explica cómo la singularidad será alcanzada; ese momento en que «el aprendizaje de las máquinas superará la inteligencia humana».

Con independencia de estos datos, el porqué de los comportamientos, el motivo para determinadas respuestas y actitudes o las claves que existen detrás de la forma de expresarse nos pueden ofrecer pistas muy valiosas en muchos ámbitos de la vida, no sólo a nivel personal, sino en el campo empresarial. Y estas referencias son trascendentales para algunas disciplinas, tales como el Branding. Y más aún si tenemos en cuenta que, hoy, el diseño y la gestión de marca priorizan el aspecto sensorial y emocional en la relación con el cliente.

No en vano, la asociación entre emociones y mente poseía un fuerte arraigo en las culturas antiguas, como la griega. De hecho, Aristóteles creía que las funciones del cerebro tenían lugar en el corazón. Algo que, si bien fisiológicamente estaba desencaminado, tiene un trasfondo que puede ser un claro reflejo de la realidad. Algunos estudios sugieren que la memoria a corto plazo es el resultado de la química y de los impulsos eléctricos en el cerebro, mientras que otro tipo de influencias y cambios estructurales se asocian con la memoria a largo plazo.

Por este motivo, profundizar en los mecanismos que rigen nuestro cerebro y nuestra forma de aprehender los estímulos que recibimos se convierte en el mejor de los aliados antes de poner en marcha cualquier estrategia de comunicación. El cerebro humano es capaz de adaptarse a lo inesperado, gracias a que cuenta con una red de neuronas que hace predicciones sobre el mundo que nos rodea y, además, monitoriza lo más o menos acertadas que resultan esas predicciones.

Como primera premisa, tenemos que saber que nuestra mente recibe miles de estímulos. Abrimos y cerramos los ojos una media de veinte mil veces al día, y, gracias al trabajo que realiza nuestro cerebro, estos impactos pueden convertirse en una imagen casi continua. Además, millones de pensamientos se ciernen sobre el hombre como un enjambre de mensajes en el que apenas puede distinguir unos de otros.

No cabe duda de que el objetivo de cualquier marca tiene que ser sobresalir. Y para sobresalir, nada mejor que eludir el aburrimiento. Está demostrado que los seres humanos tenemos una curiosidad innata, pero, ante la falta de estímulos, podemos caer en la inercia. De ahí que el factor sorpresa juegue un papel clave en una buena gestión de la marca. Aunque es bastante fácil irrumpir con fuerza, se corre el riesgo de caer luego en la apatía y la inacción.

Resulta trascendental romper con la monotonía, pero sin poner un punto y aparte con lo realizado anteriormente. Las conexiones creadas entre mensajes son muy útiles. De hecho, la memoria se potencia a través de las asociaciones.

El diseño es concebido como un plan mental. Por eso, éste pierde significado si no se toma en cuenta la mente. Y la mente, ¿cómo se ve influenciada por el diseño? ¿E internet? Tenemos que pensar cómo vamos a dar forma a internet a una escala global.

Así como cada interacción crea nuevas conexiones en el cerebro de un niño, cada correo electrónico, cada tuit, cada búsqueda o *post* forman parte de la creación y el fortalecimiento de las conexiones en nuestro cerebro global. Y van cambiando la forma de internet, un cambio que los miles de millones de personas que estamos conectados estamos desarrollando juntos.

¿Cómo podemos conscientemente conectar a las personas que quieran participar en esta red global de conocimientos e ideas? Esta cuestión dará mucho que hablar en el futuro. Aunque Mark Zuckerberg puede darnos ya una pista: «Tú no puedes empezar comunidades. Las comunidades ya existen. Ya están haciendo lo que desean en la red. La pregunta que deberías hacerte es cómo puedes ayudarles para hacer eso mejor».

## **El futuro pasa por el cerebro**

El marketing es sencillo; conquistar el cerebro de  
las personas es lo difícil.

LILIANA ALVARADO

Resulta difícil aceptar que, mientras nosotros estamos actualizando nuestra agenda para la semana que viene, otros se encuentran pensando en cómo será el mundo en 2020. Un mañana en que todo lo que hoy nos imaginamos podría terminar siendo real.

Figurarnos el futuro es un ejercicio de imaginación sin límites, sin restricciones, sin barreras. Implica mirar y buscar donde nadie lo haya hecho antes. No es sencillo, pero constituye un desafío extraordinario. Por eso, me gustaría que nos animáramos a plantearnos un 2020 como horizonte que emana de nuestra imaginación, no de la de otros.

Al mismo tiempo, es realmente fascinante asimilar que, mientras la tecnología avanza a la velocidad del sonido, el ser humano sigue sin cambiar, en su esencia. Para lo bueno y para lo malo.

Michio Kaku, profesor de Física Teórica en el City College de Nueva York, se ha dedicado a pensar y a escribir su mundo posible. Nos dice que en 2020 desaparecerán las computadoras y los tumores. Que conocer idiomas no será una ventaja competitiva y que ser creativo será esencial.

Leer algunas de sus predicciones, que pueden parecer de ciencia ficción para quienes nos sentimos ajenos al mundo de la ciencia y la física, es un ejercicio de imaginación excepcional. He aquí algunas de las pautas que resalta y que a mí me gustaría compartir: «Al nacer, todos los seres humanos actuamos como científicos por naturaleza: cuando somos pequeños, queremos saber por qué brillan las estrellas, por qué sale el sol [...], pero cuando llegamos al colegio secundario, una combinación de malos profesores y de falta de inspiración nos encamina a que dejemos de ser así».<sup>29</sup>

Cada dieciocho meses, el poder de las computadoras se duplica, señala Kaku, por lo que, en ocho años, un microchip tendrá un coste de sólo un centavo. En lugar de un chip en el interior de un escritorio, vamos a tener millones de chips en todas nuestras posesiones: muebles, automóviles, electrodomésticos, ropa. Dentro de ocho años, tendremos coches sin conductor y dentro de dieciocho, órganos sintéticos.

En esta realidad, internet estará en nuestra lente de contacto. Kaku dice que, «en unos años, al parpadear uno estará en línea y que eso va a hacer que cambie todo. Los estudiantes buscarán las respuestas a los exámenes mientras los están haciendo. Los extranjeros traducirán sus conversaciones con los nativos al instante». Por eso, no debería extrañarnos que en 2020, la palabra computadora haya desaparecido del idioma inglés.

Aunque parece que estos aparatos están a años luz de distancia, él insiste en que «están llegando muy muy rápido». Como ejemplo cita el prototipo de la lente de contacto llamado: «Land Warrior», del Ejército estadounidense. En 2010, probó el dispositivo durante la grabación de un programa especial para el canal de la ciencia, donde aparece con regularidad. Un soldado utiliza un casco con un visor que permite ver el campo de batalla: «Uno ve las fuerzas amigas, las fuerzas enemigas, la artillería, los aviones, todo, con sólo chasquear a la derecha, sobre el ojo».

Hace algunos años, los más futuristas predijeron que los ordenadores harían que el papel quedara obsoleto, pero ahora usamos más papel que nunca. Esto implica que tal vez se ha pasado por alto lo que Kaku denomina «el principio del hombre de las

cavernas». El caso es que nuestras personalidades no han cambiado desde hace cien mil años. La gente no se siente cómoda con todos esos electrones en la pantalla de su ordenador personal. La preocupación de nuestro hombre de las cavernas interior es: ¡quiero una copia en papel!

Queremos seguir tocando, sintiendo. Necesitamos más tiempo para internalizar tanta digitalización. Tantos cambios.

## **La tecnología y el ser humano**

No entiendo por qué la gente se asusta de las nuevas ideas. A mí me asustan las viejas.

JOHN CAGE

Resulta esencial volver a fijar la atención en el ser humano. Todos los avances tecnológicos pierden sentido sin tener al hombre en su centro. Para el ser humano, el cambio exige de una abertura mental y una inteligencia emocional para las cuales no está entrenado. El cambio puede apelar y, de hecho, apela a su instinto, es decir, no como parte de un plan, sino como una reacción «automática» ante una determinada coyuntura puntual en la que tiene que desenvolverse.

Para algunos, el cliente es un número, una estadística, una cuenta de resultados. Sin embargo, nada sigue siendo tan importante como entender que, por encima de ser una estadística o una cuenta de resultados, el cliente es un ser humano.

El hombre es un ser curioso y creativo, lo cual desmiente la creencia de que no pueda cambiar. Sin embargo, cada vez que nos enfrentamos a una nueva realidad, dudamos de nosotros mismos, de nuestras capacidades y de nuestras cualidades. Por eso, necesitamos volver a aprender cómo ser creativos.

Entendemos la creatividad como un acto de desobediencia a las normas establecidas y como desafío al modo en que se han hecho las cosas hasta este momento.

Nuestra sociedad tiene miedo a lo desconocido, al fracaso, a incumplir con las expectativas. Pero el ser humano nace sin miedos. El miedo es uno de los peores inventos de la humanidad, y hay que aprender a superarlo; solamente así se logran cosas extraordinarias.

El cambio es lo que nos permitirá reinventarnos, con capacidad de innovación, apelando a lo mejor del espíritu humano para crear, colectivamente, un mundo mejor. Estamos ante una carrera de desafíos, el principal de los cuales es el de la educación. Por ejemplo, ¿cómo vamos a preparar a los niños para desempeñarse en el mundo que se encontrarán dentro de siete o veinte años, siendo así que ni siquiera llegamos a imaginarlo? Por el momento, parece que la mejor opción sería darles herramientas para desarrollar su creatividad.

En el caso de las empresas se deben hacer cosas que importen a la sociedad, recuperar valores y apostar también por crear nuevos valores. En este ámbito, existe un debate entre aquellas empresas que hacen las cosas como siempre, pero aún ganan dinero, y las que entienden que hay que hacer cosas distintas, aunque todavía no se obtengan réditos.

En el *ranking* de las quinientas empresas más grandes del mundo, elaborado por la revista *Fortune*, ya no está presente el 40 por ciento de las que estaban en el año 2000. Un reciente informe de la Universidad de Massachusetts Dartmouth,<sup>30</sup> confirma la creciente y sólida tendencia, por parte de las mayores empresas del mundo, a incluir en sus planes las redes sociales. Conscientes de los beneficios de ello, el 77 por ciento de las empresas «Fortune 500» ya tienen cuentas activas en Twitter, y más de un 70 por ciento mantiene una página en Facebook.<sup>31</sup>

Según Patrick Sweeney, consejero delegado de dwinQ: «En promedio, las marcas más seguidas en Twitter, tuitean dos veces por hora durante el horario laboral».<sup>32</sup> Hoy, en la mayoría de las empresas, ya ha dejado de discutirse si internet y las nuevas tecnologías son útiles o no. La nueva discusión es qué hacer en internet y en las redes sociales y cómo estar ahí.

### **Los cambios no cesan**

Dado que, como ya dijimos, los modelos clásicos de hacer negocios han quedado desactualizados, el actual es un buen momento para el debate, para poner nuevas preguntas sobre la mesa y para repensar los modelos existentes y diseñar otros adaptados a este contexto, así como para crear y desarrollar nuevos escenarios.

Cuando hablamos de valores tangibles, como pasajes de avión, gastos en impresoras o teléfonos, la mayoría de los clientes no discuten su precio. Sin embargo, siempre se pone bajo la lupa el valor de las ideas y de la creatividad. Como hemos visto en páginas anteriores, el valor de las buenas ideas no tiene precio. Las buenas ideas no se compran, sino que se venden. Más allá de tener la idea, lo importante es poder llevarla a la práctica. Ahí radica el verdadero desafío.

El nuevo mundo —ese que están creando compañías como Google y Apple, así como algunos países, como Finlandia, Israel o Singapur— se rige por las ideas, por la creatividad y por la innovación.

«Actualmente pasamos un 75 por ciento de nuestro tiempo interactuando con marcas que no existían antes de 1980»,<sup>33</sup> asegura Salar Kamangar, consejero delegado de Youtube.

En este nuevo mundo, uno de los sectores que más se está beneficiando del cambio de paradigma es el de los llamados emprendedores globales. Con el avance de la tecnología, los emprendedores dejaron de estar limitados por las fronteras territoriales, económicas o mentales. Hoy, la colaboración es global e interdisciplinar, los equipos de trabajo pueden estar en distintos países y las oportunidades son más accesibles, siempre que las ideas sean buenas y los equipos para hacerlas realidad sean aún mejores.

Mientras tanto, se lee y se oye hablar mucho sobre emprendedores que han afectado nuestros hábitos y costumbres, como Mark Zuckerberg, creador de Facebook, red social que emerge como la figura más destacada de la última generación de compañías de internet. Pero no es el único. Nombres como Evan Williams (Twitter), Mark Pincus (Zynga) y Andrew Mason (creador de Groupon, y despedido como consejero delegado de la compañía a inicios de 2013) atraen el interés de los medios, los usuarios, los consumidores y, cómo no, de los inversores.

También hay países que han puesto la innovación y el apoyo a los emprendedores como prioridad para el desarrollo. El ejemplo más palpable no es el país más grande ni el más rico, sino el que tiene más compañías en el Nasdaq que Corea, Japón, Singapur, China y Europa juntos: Israel.

En *Start-up nation: la historia del milagro económico de Israel*, de Dan Senor y Saul Singer, se cuenta que Israel es un país de sólo 7,1 millones de habitantes, en constante estado de guerra desde su fundación, en 1948, pero que tiene un altísimo porcentaje de ingenieros y el gasto más alto del mundo en investigación y desarrollo. Se dice que hay allí una «combinación única de audacia, creatividad y dinamismo». Esto es, en parte, lo que puede explicar que ese país tenga la tasa más alta de empresas de reciente creación del mundo: un total de 3.850, es decir, una por cada 1.844 habitantes.

A la pregunta de cómo lo logró Israel, Senor y Singer responden: «La adversidad, como la necesidad, alimenta el ingenio».<sup>34</sup> «Lo interesante de esto es que durante mucho tiempo nuestro país no era conocido por sus virtudes tecnológicas sino por sus desarrollos agropecuarios en terrenos desérticos», cuenta Singer.

En una charla ofrecida en Madrid, el profesor y experto en redes sociales Clay Shirky dijo: «La innovación va a donde está la necesidad». Ahí radica, esencialmente, la comprensión de por qué la zona de confort es opuesta al desarrollo y a la evolución.

En cierta manera, muchos de los emprendimientos e innovaciones iniciados en Israel son poco identificables por el público, ya que son desarrollos y tecnologías que se encuentran dentro de impresoras, *routers*, equipamiento médico y plataformas de transacciones comerciales, entre muchas otras cosas. Por supuesto que, dado el reducido tamaño del mercado local, el mercado para los emprendedores israelíes es el mundo. Cada uno de los emprendimientos nace con el objetivo de ser un proyecto global.

Probablemente sea necesario otro dato para explicar este fenómeno: Israel produce más *start-ups* que Japón, India, Corea, Canadá y Reino Unido juntos.

\* \* \*

Necesitamos construir un escenario donde predomine el valor de las ideas, una nueva forma de hacer las cosas que deje atrás el miedo. Para lograrlo, se precisa gente que lo argumente, que lo debata y lo comparta. Recién entonces, el valor de lo intangible podrá ocupar su lugar y hablaremos menos de ahorro de costes y más de generación de valor.

Si el ser humano pudo «calcular» el peso del alma, no debe faltar mucho para que se pueda calcular el valor de las ideas y se le pueda dar a la creatividad la importancia que merece.

Sin embargo, todo eso aún tiene una incidencia poco significativa, se ve como algo marginal y su precio todavía se antepone al valor que genera. Parece irónico, pero el mundo gira así para la gran mayoría. A lo mejor, pasado algún tiempo, llegaremos a entender que sin estrategia, sin ideas y sin creatividad no se puede avanzar.

Michio Kaku es optimista sobre las perspectivas de la humanidad. Considera que seremos una civilización totalmente globalizada para el año 2100, y predice: «El lenguaje planetario será el inglés, e internet será su sistema telefónico. La Unión Europea y los otros grandes bloques de comercio serán la economía planetaria. El fútbol y los juegos olímpicos serán sus deportes, y el rock ‘n’ roll y el rap serán su cultura juvenil».

Sin embargo, lo que hoy es una certeza, mañana puede ser erróneo. Para entender el universo, los físicos tendrían que averiguar primero de qué está hecho. Como dice Kaku:

Tuvimos que reescribir todos los libros de texto, porque, hace diez años, todos dijeron que el universo estaba compuesto principalmente por átomos. Ahora sabemos que eso está mal. En realidad, los átomos sólo representan el 4 por ciento del universo. El otro 96 por ciento está formado por materia y energía oscura, dos sustancias misteriosas sobre las cuales se sabe muy poco.

El profesor añade algunas reflexiones acerca de cuáles serán los países que estarán a la vanguardia de este nuevo mundo:

La nación que pierda su ventaja tendrá que atenerse a las consecuencias. Los ejemplos en la historia sobran: Gran Bretaña se convirtió en un imperio mundial al ser la pionera en el uso de la energía a vapor en el siglo XIX, pero, en 1920, la industria británica perdió su enfoque en el desarrollo de la tecnología más avanzada y su lugar lo tomó Alemania.

En la actualidad, Estados Unidos está perdiendo su ventaja. Kaku afirma que: «El 50 por ciento de los físicos de doctorado son extranjeros». Por el momento, sigue existiendo una «fuga de cerebros hacia ese país, que por eso sigue siendo el número uno». Posiblemente, esta tendencia cambie. China e India están trabajando por hacer que

sus científicos retornen. A su vez, los mejores estudiantes norteamericanos están dejando de lado las ciencias para abordar carreras más lucrativas en áreas como la banca de inversión.

Parece evidente que cualquier país que quede relegado en la carrera tecnológica, no tendrá demasiadas opciones de triunfar en un mundo como el que plantea.

El ser humano tiende a pensar en el mañana literalmente. Por eso, pensar el mañana del mañana no es fácil, aunque es un ejercicio recomendable de imaginación y creatividad. Kaku, que es uno de los divulgadores científicos más conocidos del mundo, ya nos ha dicho cómo piensa que será nuestro mundo en 2020. Nos muestra un futuro posible, no obligatorio.

Mientras ejercitaba mi imaginación tratando de describir ese futuro, recordé este viejo texto, titulado «La piedra y el hombre»:

El distraído tropezó con ella,  
el violento la utilizó como proyectil,  
el emprendedor construyó con ella,  
el campesino, cansado, la utilizó de asiento,  
Drummond la poetizó,  
David la utilizó para derrotar a Goliat,  
y Michelangelo sacó de ella la más bella de las esculturas.

En todos los casos, la diferencia no estuvo en la piedra sino en el hombre. Marcar la diferencia siempre está en el hombre. Sólo es cuestión de creerlo.

### **Resetearse**

El hombre suele contemplar períodos de actividad coincidentes con un año. Ya sea el año natural, académico, fiscal, laboral, etc. Hablamos de períodos de doce meses, como máximo. El tiempo que tarda la Tierra en dar una vuelta alrededor del Sol.

Con cada fin de ciclo comienza uno nuevo, se reinician los períodos, se resetean las computadoras, las cabezas...

El hombre de hoy deberá reconectarse con su poder de imaginación para navegar en el futuro. En este nuevo mundo, que es y será el nuestro, la educación, la innovación y el talento serán recompensados como nunca antes. El mundo futuro no se dividirá en empresas grandes y pequeñas, sino en organizaciones con alto nivel de imaginación y bajo nivel de imaginación.

En el libro *El animal social*, de David Brooks, encontramos una buena definición sobre la imaginación: «Es la mezcla de patrones neuronales. Parece fácil, pero es de lo más complejo».<sup>35</sup>

Hay autores, como Rita J. King que llaman a esta época en que vivimos «la era de la imaginación». Es un concepto que establece que las economías y la cultura de los países más desarrollados se están moviendo de la «era de la información» a la «era de la imaginación», en la que la creatividad y la imaginación se transformarán en las principales productoras de valor.<sup>36</sup>

La visión de King respalda la idea que venimos compartiendo hace años sobre la relevancia de los aspectos esenciales para el éxito en un escenario cambiante: creatividad, curiosidad, imaginación, innovación... La imaginación, por encima de la información, es vista, desde su perspectiva, como la actividad clave de la economía y la cultura.

King sostiene el concepto de que tecnologías tales como la realidad virtual, el contenido creado por los usuarios (no por las marcas) y Youtube terminarán de cambiar la forma en que las personas interactúan entre sí y cómo crean estructuras económicas y sociales. El crecimiento y desarrollo de la realidad virtual, sumado al ciberespacio del metaespacio, aumentará el valor de la imaginación y el trabajo de diseñadores, artistas y realizadores de vídeo.

El mundo es muy grande, y somos muchos millones de personas conviviendo en diferentes realidades. Lo que debemos hacer es potenciar la creatividad y la imaginación en los más pequeños, en los jóvenes de hoy. Ellos son los que crearán el futuro.

Volviendo a la autora, su término «era de la imaginación» está vigente desde 2007, reforzado en 2008, cuando expresó: «Los participantes activos en la era de la imaginación se están convirtiendo en embajadores culturales, que humanizan culturas extranjeras, contribuyen a un sentido de pertenencia a la propia cultura y fomentan una perspectiva interdependiente en el intercambio de las riquezas de todos los sistemas».<sup>37</sup>

La transformación cultural es un proceso constante, y los desafíos de la modernización pueden poner en peligro la identidad, lo que conduce a la inestabilidad y, al final, si no se controla, al conflicto violento.

### **La imaginación y los sueños**

En 2001, el futurólogo danés Rolf Jensen, director del Copenhagen Institute for Futures Studies y autor de *The dream society*, fundó la Dream Company Ltd., en la que dirige el servicio de «imaginación».

Su objetivo: persuadir a la mayoría de las empresas mundiales del hecho de que estamos pasando de una sociedad de la información a otra de la imaginación. Según él, de aquí a 2020, el próximo estadio fundamental de desarrollo de la sociedad será «la era de los sueños».

Todos los productos contarán pronto una historia a los consumidores: «La sociedad de los sueños muestra cómo una cultura del consumo como la nuestra cuenta historias a través de los productos que compramos, los transportes, el ocio, las vacaciones, el

interior de nuestra casa. En la sociedad de los sueños, nuestro trabajo estará dirigido por historias y emociones».38

En cuanto al diseñador francés Philippe Starck, ya no se contenta con amueblar los interiores con objetos, sino que pretende proporcionar con ello más felicidad: «De aquí a diez años, los objetos funcionales de las casas serán sustituidos por servicios inmateriales. Entonces, nuestras casas estarán llenas sólo de cosas sentimentales», explicaba en 2006 en la revista *Metropolitan Home*.39

El mundo necesita de nuevas ideas, y las nuevas ideas necesitan de personas con la mente abierta para recibirlas y con actitud proactiva para implementarlas.

Si desde la propia base del crecimiento y el aprendizaje pudiésemos potenciar las capacidades creativas e imaginativas que propicien la innovación en los niños, la educación aportaría no sólo formación, sino una nueva mentalidad para un nuevo mundo. Hablamos de un mundo en permanente cambio y evolución, cada vez más veloz.

## **La educación es una ineludible apuesta de futuro**

Si el tesoro de un país son sus niños, el mapa es la educación.

La transformación social que estamos viviendo, fundamentalmente apoyada en el imparable y vertiginoso avance de las tecnologías y su extensión a todos los órdenes del desarrollo personal, familiar, profesional, industrial, cultural, social, económico, etc., está obligando a hacer un esfuerzo de adaptación enorme que, en mayor o menor medida, nos afecta a todos.

Por primera vez son los hijos los que enseñan a los padres. Entre tanto, los padres, protagonistas principales de esta era de cambios vertiginosos, siguen atónitos ante el avance meteórico de la nueva realidad.

La educación, que seguirá siendo el factor diferencial de desarrollo y crecimiento entre las diferentes sociedades, atraviesa un período en que los recortes le ganan la batalla al pensamiento. Sin embargo, al parecer, algunos países, argumentando que no pueden mantener los niveles previos de inversión en materia educativa, han dejado de considerar la educación como algo prioritario.

Sí, nos encontramos ante un universo cambiante y pendiente de ser nuevamente descubierto cada día. Pero ¿estamos reescribiendo el futuro o estamos dejando que el futuro se escriba por sí solo, casi por defecto?

El mundo de los móviles inteligentes, la televisión, Facebook, Twitter, Tuenti, Youtube, etc., siguen extendiendo su ámbito de influencia y alcanzando las estructuras básicas de una sociedad avanzada. La información al alcance de quien quiera, el contacto de usuario a usuario y la inmediatez han traído consigo una transformación de los parámetros de relación individual y social: avidez de interconexión permanente y en

tiempo real; acceso inmediato a las fuentes informativas; posibilidad de interactuar sin límites espaciales, con impactos y consecuencias de difícil predicción. Y todo esto exacerbado por la primigenia actitud humana de querer compartirlo todo.

El sistema educativo no es ajeno a este contexto y constituye el pilar fundamental sobre el que debe asentarse la sociedad. De ahí, la necesidad de que padres y educadores participen de este nuevo «ecosistema tecnológico».

Las ideas e iniciativas de la comunidad educativa para adaptarse al nuevo entorno y el potencial que la tecnología ofrece al servicio de la educación pueden converger para desarrollar el capital humano que tiene que forjarse en las aulas. Además, las nuevas tecnologías facilitan otras vías de acercamiento y diálogo entre aquellos que quieren un sistema mejor.

Con seguridad, el debate no debería ser tecnología sí o tecnología no. La suma de estos mundos es el quid de la cuestión, aunque es aún difícil delimitar la frontera entre ellos.

### **La necesidad de formar una «generación creativa»**

Desde los años en que nuestros abuelos iniciaban el siglo XX hasta los inicios del siglo XXI, el mundo ha atravesado por más cambios que en los 1.900 años previos.

Todo ha cambiado: la forma de trabajar, de comerciar, de comunicar, de investigar, de relacionarnos. Muchas de las actividades cotidianas han evolucionado o desaparecido, y también han nacido otras nuevas. Sin embargo, existe una cuestión clave en este proceso que aún no hemos podido o sabido aprovechar: la creatividad.

¿En qué mundo estamos viviendo? ¿Hacia qué mundo vamos? ¿Qué mundo queremos?

Sin duda, el mundo hacia el que vamos es desconocido para todos. Imaginar cómo será en cinco años es difícil y tratar de predecir cómo será en diez es prácticamente imposible. Sin embargo, si las nuevas generaciones, que ya nacieron en un mundo digital, fueran estimuladas en el desarrollo de sus capacidades creativas, el futuro sería, casi seguro, un espacio mejor.

La creatividad es el estado natural de los niños. Para ellos, la vida es una aventura. A medida que se van haciendo mayores, esa creatividad va mermando. ¿Dejamos de crear porque dejamos de ser niños o dejamos de ser niños porque dejamos de crear?

No es fácil que aquellos que han vivido una época en que lo digital era ciencia ficción se puedan adaptar al nuevo mundo para educar a toda una generación de nativos digitales. Necesitamos encontrar nuevas formas de educar que permitan que florezca la creatividad en los niños. Que la infancia vuelva a ser infancia. Que todo el potencial que tienen dentro pueda desarrollarse.

¿Es sólo el cambio digital lo que está impactando en la sociedad o nos encontramos ante una transformación más profunda? La respuesta es evidente. Estamos en un momento de redefiniciones. Necesitamos liderazgos creativos, liderazgos que incorporen la experiencia de esos jóvenes que ya llevan en su ADN lo digital. Sin renegar de la necesidad de tener una base de formación académica fundamental, la experiencia de aprender va más allá del aula, de la biblioteca, o del patio del recreo.

El miedo al fracaso es una de las barreras más complejas de superar. Una persona que pierde el miedo a equivocarse es una persona que puede cambiar, experimentar, inventar, aprender, triunfar...

¿Cómo podemos transformar el sistema para que los jóvenes puedan romper reglas, inventar nuevos y mejores futuros y experimentar sin temor a recibir un castigo por equivocarse? ¿Cómo hacemos para que los jóvenes se animen a tener instinto emprendedor, a dejar atrás la idea de la «seguridad» para sumergirse en la movilidad laboral? ¿A qué esperamos para entender que estamos viviendo en una aldea global, con cambios globales y que para ello se necesitan mentes abiertas sin fronteras para el cambio?

Los líderes crean cosas que antes no existían. No se puede dirigir sin conocimiento, pero no se puede liderar sin imaginación. El del liderazgo representa uno de los cambios más complejos a los que debemos enfrentarnos como sociedad. Y se plantea como un proceso totalmente necesario.

De este momento de caos y desorden sólo se puede salir con creatividad e imaginación. En esta época mandan los innovadores. Por eso se revalorizan los activos intangibles, la apertura mental y la multiculturalidad. Aunque la tecnología dirija el cambio, se humaniza el trato. Hoy fracasan los exitosos de antes y, permanentemente, irrumpen nuevas empresas.

### **Una nueva educación es posible**

Cuando los padres, profesores, tutores y maestros alientan la creatividad de los niños, descubren lo que confirman los psicólogos: la mayoría de los niños tienen algún talento, algún don natural o alguna aptitud (o varias) para una determinada actividad. Todos sabemos que los más pequeños nos hacen sentir más jóvenes de espíritu. Además, ellos pueden ayudarnos a visualizar el futuro.

¿Y si en lugar de adaptarnos a nuevos parámetros en educación marcados por cambios ya establecidos creáramos un nuevo paradigma basado en la creatividad? ¿Y si con esa premisa, pudiéramos entonces orientar el potencial de cada niño a sus áreas de interés? Desde que nacen, la idea es formarlos para crear. Quizá así puedan dejar su marca en el universo.

Resulta evidente que la tecnología ha cambiado el significado de la educación de los niños, que están creciendo hoy en un entorno cada vez menos reconocible para sus padres y abuelos.

Las prioridades de los chicos ya no son las mismas que antes. Para los nativos digitales, los que han nacido rodeados de aparatos electrónicos, sus mayores logros pasan por la pantalla. Se trata de pequeños que adquieren esas habilidades incluso antes de poder valerse de sí mismos para salir adelante.

Por eso, es innegable que la tecnología es uno de los pilares de la educación del presente y del futuro, y que fomentar determinadas habilidades entre las generaciones más jóvenes es crucial para su posterior etapa laboral.

La dificultad radica en marcar los límites. Límites entre lo que es una lógica adaptación a la evolución que está experimentando la sociedad y lo que supone un alejamiento (¿temporal?) respecto a la esencia de los aspectos inherentes a nuestra condición de humanos.

No creo que las fronteras entre estos mundos sean claras. No creo que no hacer uso de la tecnología te haga mejor o peor, ni creo que ser un hijo de ella te haga más apático o insensible. Todo esto no lo sabremos hasta que pasen unos años. Siempre habrá tendencias, pero cada uno es un universo en sí mismo. Ahora, los primeros síntomas de esta evolución indican que los niños viven seducidos por la pantalla, por la magia de tocar un botón y tener ante sus ojos un mundo sin límites.

No deberíamos caer en la tentación de juzgar la tecnología. En su origen, la tecnología fomenta la curiosidad, el instinto de superación, el interés por mejorar los conocimientos y el progreso. Más bien tendremos que buscar un punto intermedio, un lugar de encuentro en el que los avances digitales supongan un elemento añadido y de mejora, pero que no condicionen el desarrollo de los sentidos, de los sentimientos, de las experiencias con nuestro entorno cotidiano. De lo contrario, la evolución tecnológica tendrá como contrapartida un retroceso en la evolución humana.

Una buena asociación entre educación y nuevas tecnologías podría convertirse en un puente hacia un futuro exitoso. El 90 por ciento de los jóvenes con edades comprendidas entre los dieciséis y los veinticuatro años, y que utilizan internet, participan activamente en los foros, las discusiones, los blogs y las redes sociales. Por eso, no queda duda de que el futuro se escribe en el ciberespacio.

La huella digital que estamos creando es inmensa. Los hábitos de los usuarios están redibujando el mapa. Un 45 por ciento de los habitantes del planeta tiene acceso a internet, y uno de cada siete tiene un perfil en Facebook.

Las redes sociales están influenciando nuestras vidas en mayor o menor grado pero, para un determinado grupo de población, como es el formado por la comunidad educativa, es evidente que se han convertido en un elemento que va más allá de una herramienta de interacción.

Todavía existe una brecha entre conceptos tales como formación, educación, información y conocimiento. Mientras los centros educativos, los gobiernos y las instituciones debaten sobre el impacto de las nuevas tecnologías en la educación del siglo XXI, el cambio de paradigma ya ha comenzado.

Un estudio reciente de la Universidad de Massachusetts Dartmouth,<sup>40</sup> realizado en Estados Unidos, recoge algunos datos estadísticos que reflejan a la perfección cómo la educación es una pequeña isla en medio del océano en lo que a uso de redes sociales se refiere. Dicho informe parte de un dato contundente: el ciento por ciento de los colegios superiores y universidades utilizan algún tipo de medio de comunicación social, lo que implica que se sitúan a la vanguardia con respecto a otras industrias. Hasta el momento, éste es uno de los pocos sectores que puede presumir de contar con una penetración de un 90 por ciento en Facebook, de un 94 por ciento en Youtube y de un 92 por ciento en Twitter. El estudio no contempla LinkedIn, pero, a tenor de estos resultados, me atrevería a asegurar que, debido a que LinkedIn está especialmente orientado al mundo profesional y del trabajo, la presencia de estudiantes y profesores debe ser muy significativa.

Adicionalmente, el informe estudia el papel de los blogs en los centros de enseñanza superior, destacando que su utilización ha experimentado un importante crecimiento en los últimos cinco años, mientras que su evolución en el seno de otros ámbitos —como es el caso de las empresas que forman parte de las listas que elaboran *Forbes* y *Fortune*, o de las principales instituciones sin ánimo de lucro— ha tenido un desarrollo mucho menos exponencial.

Sin embargo, la cuestión verdaderamente relevante del estudio no se refiere al cuánto, sino al cómo. Deberíamos poder inferir de él si estas instituciones están aprovechando el enorme potencial de desarrollo que se abre ante un despliegue semejante de medios o si, simplemente, se limitan a reproducir lo que hacen otros.

No existe una respuesta general. Depende de cada caso en concreto. El grado de penetración del *social media* dentro de un colectivo tan amplio y heterogéneo abre un enorme abanico de posibilidades.

Si bien resultan bastante evidentes las ventajas que ofrecen estas herramientas en la transmisión del conocimiento, los centros educativos todavía no son conscientes de cómo se podría capitalizar este potencial y transformarlo en una apuesta valiosa en su estrategia de marca, sea para atraer futuros alumnos, talento y financiación, o para crear, desarrollar o afianzar una imagen de prestigio.

El tema también genera un debate interesante para la comunidad universitaria, ya que es la primera vez en la historia que los alumnos conocen un tema mejor que sus profesores. Por eso, es probable que el foco haya que ponerlo en los educadores, que necesitan entender mejor las herramientas y los lugares donde están sus alumnos: las redes sociales.

En este espacio se puede promover la experimentación y la curiosidad en mayor medida de lo que se hacía en los ámbitos educativos tradicionales, evitando algunos de los defectos de la sociedad occidental: castigar el fracaso desde edad temprana, coartar la libertad de aprender a partir de los errores e instaurar el miedo a equivocarse. Tremendos errores del sistema que empujan a los jóvenes hacia territorios de mediocridad y temor.

Las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías todavía están en una etapa incipiente: dos tercios de la población nunca ha participado aún en una red social. Resulta aconsejable animarse a buscar notoriedad en el ciberespacio para alcanzar una audiencia planetaria y para potenciar ideas y proyectos. El mañana pertenece a los que se preparan para él en la actualidad.

## **Educación para todos**

Estoy convencido de que el aprendizaje digital es la novedad más importante en la educación desde la imprenta.

RAFAEL RELF,  
presidente del Massachusetts  
Institit of Technology

Uno de los fenómenos culturales y educativos de la última década es la imparable irrupción de los MOOC (sigla, en inglés, para Massive Open Online Courses). Es paradójico que aún no se haya establecido un acrónimo en español.

He tenido la suerte de participar como profesor de este experimento social. Debo decir que, como toda novedad, tiene claros beneficios y plantea varias dudas. Entre lo positivo está la posibilidad de llegar a cualquier rincón del planeta siempre que haya acceso a internet, extender el conocimiento y acceder al mismo como nunca antes en la historia. Respecto a lo segundo, la verdad es que tengo serias dudas de si llamar a esto educación. Es probable que con el tiempo sí lo sea pero, de momento, prefiero entenderlo como formación.

Las universidades de Stanford, Harvard y Princeton están entre las más admiradas. Forman parte del grupo de instituciones de enseñanza que han crecido en popularidad en el último año, especialmente fruto de sus MOOC. Esto no significa para nada abandonar

sus ya establecidos programas académicos de siempre, sino que supone poner de relieve su habilidad y su visión para establecer nuevas líneas de enseñanza y de negocio.

Las universidades no son las únicas que ven estos cursos masivos como parte del crecimiento en la entrada al siglo XXI. La plataforma de educación virtual gratuita Coursera, fundada por Daphne Koller y Andrew Ng, exprofesores de Stanford, tiene hoy más de 2,4 millones de estudiantes tomando 214 cursos de 33 universidades como Stanford, Princeton o Penn State University.

Otra iniciativa es la llamada edX, que están desarrollando la Universidad de Harvard y el Massachusetts Institute of Technology (MIT); está dirigida por Anant Agarwal, exdirector del laboratorio de inteligencia artificial del MIT. Agarwal ha afirmado que, desde mayo de 2012, 150.000 estudiantes de todo el mundo han tomado el primer curso de edX, «una cifra mayor que la del total de estudiantes que han pasado por el MIT en sus ciento cincuenta años de historia».<sup>41</sup>

Resulta muy interesante esta idea que se lee en el *Yale Daily News*:

Cada vez aumenta más la demanda global por acceder a la educación superior. Estamos en un punto en el que la tecnología está lo suficientemente madura y operativa como para proporcionar una educación de alta calidad a través de medios electrónicos. Las universidades se benefician mucho de la posibilidad de interactuar con otras instituciones educativas en un espacio online cambiante.<sup>42</sup>

Ser parte de este proceso de descubrimiento y de utilización de nuevos canales no deja de poner en el centro del debate, nuevamente, cómo queremos educar, qué tipo de educación debemos potenciar y cómo hacerlo de la manera más holística, creativa y motivadora posible.

### **Elegir ser protagonista**

Malala Yousafzai nació el 12 de julio de 1997, en Swat, Paquistán. Malala ha batallado por impulsar el derecho a una educación para todos y por la integración de las niñas con igualdad de oportunidades. Su lucha hizo que fuera víctima de un brutal atentado en 2012, cuando apenas tenía quince años de edad. A pesar de haber recibido varios disparos en el cráneo y en el cuello, Malala sobrevivió. Y su voz se hizo cada vez más fuerte.

En julio de 2013 fue invitada a dar un discurso, inolvidable y emocionante, ante la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas.

Para Malala, la educación es una prioridad para el desarrollo y progreso de un país. Su mensaje, tan claro como contundente, se resume en una frase clave en su discurso: «Un niño, un maestro, una pluma y un libro pueden cambiar el mundo».

Malala, que se ha convertido en una heroína del siglo XXI y también en una marca que no conoce fronteras, se refería así a su inspiración: «Es la compasión que aprendí de Mahoma, Jesucristo y Buda, el legado que recibí de Martin Luther King y de Nelson

Mandela, la filosofía de la no violencia que aprendí de Gandhi y la madre Teresa y el perdón que aprendí de mi padre y de mi madre».43

Toda una declaración de intenciones.

Ser protagonista implica asumir riesgos. Sin riesgos, cambiar o mejorar queda en manos de otros. Por eso, se hace más que pertinente volver sobre la pregunta del inicio del capítulo: ¿qué eliges ser?, ¿protagonista o espectador?

Para Malala, en la práctica, lo digital aún está lejos, aunque gracias a la amplificación de los mensajes que aportan los nuevos medios sus reclamos han llegado a casi todo el mundo.

El exprimer ministro británico Gordon Brown nos dejaba esta reflexión, mezcla de desazón y esperanza: «Mientras haya cincuenta y siete millones de niños sin escolarizar, quince millones trabajando o diez millones de niñas obligadas a casarse, y mientras falten dos millones de docentes y cuatro millones de aulas, la lucha debe continuar»; asimismo, Brown ha pedido intensificar los esfuerzos para que, a finales de 2015, cada niño del planeta esté escolarizado.

Como Malala, hay mucha gente que cree que se puede cambiar y que es posible transformar el mundo. Como decía aquel famoso anuncio publicitario de Apple en la década de 1990 (el del eslogan *Think Different*): «Porque la gente que está lo suficientemente loca como para creer que se puede cambiar el mundo, es la que lo logra».

### **(Dicen que) no se puede cambiar**

Al ser humano le cuestan los cambios; es algo que resulta dificultoso desde el punto de vista emocional, inconsciente. Mientras tanto, los cambios se van sucediendo.

En 1978, China ocupaba la posición 120 en el *ranking* de economías del mundo. Hoy es la segunda, sólo superada por Estados Unidos. Sin embargo, hasta 1840, China había sido la mayor economía del mundo. Los chinos dicen: «Lo único que pasó es que tuvimos un par de siglos malos».

China ha superado a Alemania en cuanto cantidad de nuevas patentes internacionales registradas, y se ha transformado en el quinto país con mayor número de ellas. En números absolutos, China invierte más en I+D que Japón, y sólo es superada por Estados Unidos. Por primera vez en siglo y medio, en 2012, las economías de los países menos desarrollados superaron a las de los países más ricos. Un ejemplo: en el año 2000 hubo diecisiete millones de automóviles vendidos en Estados Unidos, y dos millones vendidos en China. Diez años después, las cifras eran: diecisiete millones en China, y once millones en Estados Unidos.

Dicen que no se puede cambiar. Dicen, equivocadamente. Recientes investigaciones llevadas a cabo por psicólogos demuestran que, aun cuando la gente no lo note, su personalidad cambia a medida que pasan los años.

En un estudio publicado en la revista *Science*, llevado a cabo por Dan Gilbert, profesor de psicología de la Universidad de Harvard, junto con sus colegas Jordi Quoidbach y Tim Wilson, se descubrió que, a pesar de que la mayoría de las personas son conscientes de que sus vidas han cambiado en la última década, no creen que ese cambio haya sido constante. Es decir, piensan que hoy son como serán también en el futuro.

A partir de las respuestas de 19.000 personas, entre los dieciocho y los sesenta y ocho años de edad, reunidas durante cuatro meses, entre los años 2011 y 2012, Gilbert y sus colegas encontraron interesantes conclusiones. Una de ellas es que cuanto más viejas se hacen las personas, menos piensan que van a cambiar.

Otro de los resultados a los que se llegó en la investigación es que, aunque los encuestados reconocieron cambios de personalidad en su vida pasada, piensan que sus valores y formas de vida no cambiarán con el paso de los años. «La gente considera el presente como un momento decisivo y piensan que como son ahora lo serán por el resto de sus vidas y aunque los valores y la personalidad tienden a ser más estables con la edad, las personas subestiman los cambios en sus personalidades futuras.»<sup>44</sup>

Mientras que la investigación tradicional asume que sabes lo que piensas, haces y dices, la realidad es que casi el 95 por ciento de nuestras decisiones son inconscientes. De ahí la necesidad de conectar emocionalmente con ese inconsciente; el que decide y actúa.

El interés por adentrarse en el cerebro para comprender al consumidor es algo con lo que comulgo, pero anticipar la conducta del consumidor es algo que choca contra la propia esencia de la conducta inconsciente, tan impredecible como desconocida.

### **Grandes ideas, negocios pequeños**

Las economías de la gran mayoría de los países no se apoyan en las grandes empresas, sino en las pequeñas y medianas empresas (pymes). En España, la pymes suponen más de un 90 por ciento de su economía. Asimismo, en Latinoamérica, las pymes representan el 99 por ciento de las compañías de la región y ocupan a siete de cada diez trabajadores.

La creatividad no es cuestión de tamaño, por eso muchas pymes están surfeando de manera notable esta ola digital en el espacio físico, sobre todo aquellas que entienden que, cada día más, resulta fundamental integrar en sus negocios las nuevas herramientas digitales.

Internet demuestra que el pequeño puede competir con el grande más que nunca.

La pregunta clave que deberíamos hacernos es: ¿cómo transmitir este aluvión tecnológico a los detalles de la vida cotidiana de las marcas?

Primer ejemplo: en 2010, un restaurante de Nueva York reemplazó la carta de vinos por un iPad, adaptando la tableta de Apple para mostrar su selección de más de 650 vinos. En una metrópoli como Nueva York, estar a la vanguardia es parte de cualquier

estrategia de negocio. En esa ciudad se gestan muchas tendencias, y por eso es imprescindible estar atento a ellas, con los ojos bien abiertos y con los sentidos en alerta permanente. Así lo entendió este restaurante, y no era el restaurant más grande ni mejor ubicado ni con más recursos, pero se avanzó. Aprovecharse de la coyuntura, ser el primero, tiene que ver con la forma en que entiendes la dinámica del siglo XXI. Nuevos productos implican también nuevas oportunidades.

Desde entonces, en ese restaurante, la tableta electrónica de Apple es la herramienta que tienen los comensales para seleccionar su vino en la mesa, y les permite acceder a la información detallada de cada botella, de la región vitivinícola y de sus variedades. Además, actualiza automáticamente el inventario a medida que se van vendiendo los vinos.

Para este restaurante, éste fue el modo de diferenciarse, destacarse y lograr un boca a boca hiperefectivo. Es algo que sucede sólo en un momento de la comida o de la cena, pero el eco de ese «instante» ha logrado un gran impacto diferenciador para el establecimiento.

Segundo ejemplo: unos supermercados de Lleida clasifican las variedades de fruta por su sabor. Cuando se habla de marcas y de la experiencia de compra, la mayoría de la gente tiende automáticamente a visualizar marcas o establecimientos de los más aspiracionales, cuando, en realidad, la mayoría de los consumidores asisten periódicamente a lugares carentes de ese «glamour». Los supermercados se están reinventando y marcan tendencia en el consumo.

El objetivo del proyecto «Paleta de sabores» fue informar al consumidor del sabor de cada tipo de fruta allí expuesta. Se trataba de una prueba piloto que sonaba muy interesante. Para ello, usaban unos códigos cromáticos en las etiquetas; por ejemplo, las etiquetas rosas distinguían aquellas frutas que eran más dulces y melosas de las que tenían un gusto más ácido. No descartaban ampliarlo a otras variedades, e incluso a las verduras. En los últimos años han llegado al mercado muchas variedades de fruta de diferente sabor, lo que ha provocado que algunos consumidores desconozcan el gusto de cada una o se muestren algo decepcionados al probarlas, porque no responden a sus expectativas.

Cuando alguien adquiere algo con una determinada expectativa y el producto no le satisface, probablemente dejará de comprar durante unas semanas esa variedad, e incluso podría dejar de comprar en ese supermercado. Si con este proyecto se logra fidelizar al consumidor, incrementar el consumo de fruta entre la población y hacer la experiencia de compra más memorable, los objetivos se habrán cumplido.

Tercer ejemplo: la dueña de una tienda de papelería en Chicago tuvo una idea. Pensó que si la manera más fácil de estar en contacto es a través de Facebook y Twitter, debería tener en su tarjeta personal esa información. De modo que decidió diseñar tarjetas que te invitaran a unirte a las redes sociales de sus propietarios, una tarjetas que

presentan un espacio vacío para que cada uno lo pueda completar con los nombres de usuario en Twitter, LinkedIn y Facebook. A sus clientes les ha gustado el detalle, y también la irónica conjunción entre lo formal y lo moderno.

Éstos son sólo tres casos que muestran cómo las empresas pueden aprovechar los cambios para crecer y reinventarse, para adaptarse y evolucionar. Siempre se utilizan como ejemplos a las grandes marcas, pero debemos recordar que si son grandes es porque han sabido liderar, ser vanguardistas, crear, diseñar y ofrecer lo que el consumidor necesita.

El éxito está en los pequeños detalles: en el iPad del restaurante, en la paleta olfativa del supermercado o en añadir las redes sociales en una tarjeta en la papelería. Creatividad, inventiva, ganas, visión y un plan contra la falta de tiempo.

Recomiendo a las pymes que se graben a fuego este proverbio africano: «Si crees que eres muy pequeño para hacer la diferencia, es que no has pasado una noche con un mosquito».

### **Sin tiempo para las nuevas ideas**

La lucha del hombre por dominar el tiempo es una ironía. Sólo se genera el efecto contrario: la supremacía del tiempo sobre el hombre. Los sentidos metafóricos de la vida oscilan entre la ciencia y la ficción. El tiempo, o su escasez, es el argumento más utilizado en la actualidad para no hacer, no aprender, no viajar, no conocer, no dialogar, no participar y una infinidad de «noes».

«No tengo tiempo» es la frase del siglo XXI, siglo en el que el hombre empieza a dominar casi todas las fronteras, excepto la del tiempo.

El tiempo debería tener el tamaño o la extensión ideal para adaptarse a cualquier tipo de entorno productivo o educativo. ¿Se puede diseñar el tiempo?, ¿o rediseñarlo?

Cuando escucho por enésima vez «no tengo tiempo», mi decodificador interno lee «quiero cambiar, pero seguir igual». Algo así como cambiar sin cambiar. La realidad es una lucha entre los que prefieren no hacer nada, escudados en la falta de tiempo, y los que se animan a reinventar el mundo porque no pertenecen a ningún espacio de tiempo. Los primeros no quieren cambiar, no pueden o no saben. No evolucionan, no experimentan, no se quieren equivocar, aunque se estén equivocando. Los segundos intentan realizar una mejor gestión del tiempo, una reinención del tiempo.

El mundo avanza a la velocidad del rayo. Por eso, quienes siguen dando excusas en lugar de ver las oportunidades que se les presentan quedarán en el camino, estancados, olvidados por la historia, y se convertirán en actores secundarios de un mundo que los mirará con falsa melancolía o que, simplemente, los ignorará. En cambio, aquellos que generan el cambio, lo crean, reescriben la historia y diseñan el futuro serán los protagonistas de años intensos, radicalmente veloces, a la vez que ricos en aprendizaje, experimentación y evolución.

Un proverbio africano, no exento de pragmatismo, dice: «Ustedes los europeos tienen los relojes, nosotros el tiempo».

El mundo ya no es de derechas o de izquierdas, del norte o del sur, de ricos o de pobres, de Occidente o de Oriente. El mundo se divide entre los valientes y los cobardes. Pertenece a aquellos que, más allá de su nacionalidad, profesión, sexo, edad, religión o idioma, hacen del tiempo una herramienta de cambio.

El vicepresidente de Estados Unidos, Joseph Biden, escribió hace algún tiempo en *The New York Times*: «En el siglo XXI, la verdadera riqueza de una nación se encuentra en las mentes creativas de su gente y en su capacidad de innovar».

El reloj se inventó con un fin distinto al que le damos hoy. Cambiemos el concepto de que el tiempo pasa rápido. Seamos valientes para reescribir nuestra historia. La historia. Y valientes para crear un nuevo tiempo. Nuestro tiempo.

A los límites del reloj, lo ilimitado de la imaginación.

## **Malos para predecir**

Todos miran, pocos ven. La creatividad es mirar donde todos miran y ver lo que nadie ve. Es difícil saber lo que pasará en cinco, diez o veinte años. Las personas hacen planes basándose en sus condiciones actuales, lo cual limita su visión de futuro.

La construcción del escenario donde las marcas quieran desarrollarse es, como ya apuntamos, un ejercicio que demanda un esfuerzo titánico. Nada es gratuito, y el crear el futuro implica tener dentro de las organizaciones una mezcla de visionarios, hacedores, locos, planificadores..., todos ellos con mucho talento y actitud. En definitiva, en la Era Digital, los que establecen las reglas del juego son los que ganan el juego.

Para poder imaginar, crear y construir el futuro que se avecina, es bueno comprender o conocer algunos de los cambios más paradigmáticos de la última década alrededor de diversos ámbitos: la telefonía, la lectura, la televisión, el turismo, la fotografía y los centros comerciales.

## **Telefonía**

Hoy se habla mucho de los teléfonos inteligentes (o *smartphones*), pero los que han demostrado ser en verdad inteligentes son los creadores de Skype (ahora en manos de Microsoft). Skype, sin inventar las telecomunicaciones, ha revolucionado la forma en que las personas se llaman a distancia. Según un estudio publicado por *TeleGeography*, el 33 por ciento de las llamadas internacionales ya se hacen vía Skype.

El crecimiento exponencial de Skype no conoce límites, empujado por el aumento de conexiones entre seres queridos y la mayor aceptación de este medio en el seno de las empresas, que ven en él una eficaz y económica herramienta de trabajo en este mundo global. A pesar de los problemas derivados del amplio ancho de banda que utilizan algunos tipos de videollamadas, lo cual repercute en deficiencias en la calidad de imagen

y audio, el crecimiento de llamadas internacionales entre usuarios de Skype aumentó un 36 por ciento durante 2013, alcanzando los 214.000 millones de minutos hablados o en videoconferencias (51.000 millones de minutos más que el año anterior). Mientras tanto, el tráfico internacional de llamadas en el conjunto de las operadoras de telefonía creció sólo un 7 por ciento durante 2013, llegando a los 547.000 millones de minutos. El triunfo de la VoIP (*voice over internet protocol*) nunca fue tan masivo y popular como con Skype.

La realidad es que cada vez son menos claras las fronteras entre las operadoras «clásicas» y los nuevos jugadores, tendencia esta que confirma la erosión de las barreras en prácticamente todos los sectores en los que las nuevas tecnologías no dejan de crecer.

Y mientras hablamos de aquellos que transportan la voz y el vídeo, están los que lo logran gracias a los aparatos adecuados. Los *smartphones* que están reconfigurando el mapa de los móviles tienen detrás a empresas que ayudan a que el fenómeno suceda. Pocas empresas han hecho apuestas tan exitosas en la revolución de los móviles como Qualcomm Inc. El fabricante de chips recibe regalías por patentes prácticamente de todos los teléfonos que usan tecnología celular de tercera generación o más. El iPhone 5, de Apple, por ejemplo, se comunica con chips de Qualcomm, como lo hacen la mayoría de los teléfonos inteligentes que emplean la tecnología rápida conocida como LTE. Esto ha contribuido a que Qualcomm acumule 26.800 millones de dólares en efectivo y una valorización bursátil de 105.000 millones, cifra esta última con la que, a finales de 2012, superó a Intel Corporation como la empresa más grande de semiconductores por valor en bolsa.

El presidente ejecutivo de Qualcomm, Paul Jacobs, hijo del cofundador Irwin Jacobs, dice sobre el futuro del mercado móvil: «Al sector de teléfonos inteligentes todavía le queda mucho por recorrer. En 2012, el 39 por ciento de los envíos fueron de teléfonos inteligentes. En el primer semestre del año se embarcaron alrededor de trescientos millones de teléfonos inteligentes, y eso es un incremento interanual del 45 por ciento. Hay unos 1.900 millones de conexiones de banda ancha móvil y hay 6.000 millones de conexiones en total. Por tanto, hay un margen enorme de crecimiento para la banda ancha móvil, que es realmente la tecnología base para teléfonos inteligentes».<sup>45</sup> Y, sobre los nuevos desarrollos, agrega que: «Cuando me subo al automóvil, ahora puedo ver el tráfico alrededor. Cuando los automóviles estén hablando entre sí, será incluso mejor».

Es interesante la visión de Jacobs, que se suma a la de muchos otros profesionales del sector, de apuntar ya no sólo a los teléfonos inteligentes, sino a nuevos desarrollos que están aún en fase de prototipo o de lanzamiento. Hablo concretamente de ejemplos tales como las nuevas gafas de Google (que saldrán a la venta en 2014 al «módico» precio de 1.500 dólares) o el iWatch de Apple. En ambos casos, la movilidad se lleva puesta.

Es probable que, a partir de estos y otros nuevos dispositivos, las fronteras entre online y offline desaparezcan por completo. Tal vez la posibilidad de estar desconectado ni siquiera exista en el futuro cercano.

Para llevarlo al territorio de las personas, Jacobs agrega: «Lo que estaría genial sería que cuando uno entre en un salón donde ya más o menos conoce a la gente a su alrededor, todos compartan cualquier información que quieran compartir. Desde el punto de vista de los negocios, eso sería magnífico». Desde la perspectiva tecnológica e incluso de los negocios, esta posibilidad, para nada remota, suena sensacional, pero la gran pregunta que queda en el aire es: ¿qué pasará con la privacidad de las personas? Hasta qué punto la gente quiere que se sepa todo sobre ellas. El «animal social» quiere relacionarse abiertamente, pero el cuidado de la privacidad será uno de los grandes debates del futuro.

Advierte el sociólogo Manuel Castells: «Internet está absolutamente vigilada. Pero no está controlada, en el sentido de que no se puede interrumpir el mensaje. Se puede detectar y reprimir al mensajero. Si uno es el mensajero, es un problema, pero si uno es el mensaje, sigue».<sup>46</sup>

El debate no ha hecho más que comenzar, y lo interesante es que «sólo se puede controlarla desconectándola. Pero internet ya es como la electricidad, todo depende de las redes informáticas de comunicación y, en particular, de internet. Por lo tanto, desconectar internet físicamente es prácticamente imposible», concluye el sociólogo.

WhatsApp tiene más de 900 millones de usuarios en todo el mundo. Y 30 mil millones es la cantidad de mensajes que la aplicación de mensajería instantánea procesó el último día de 2012. El récord anterior era de diez mil millones de mensajes en un día y databa del mes de agosto de 2012. Hasta hace poco, los saludos de estas fechas solían enviarse sobre todo por mensajes de texto (SMS).

Es relevante que comprendamos que las oportunidades para las pymes son inmensas. Un ejemplo de ello es el caso de una empresa realmente pequeña en tamaño, pero grande en imaginación: Casa Ana. Antes, este comercio de alimentación de Jaén recibía algunos encargos a través de los clásicos SMS que les enviaban los estudiantes de institutos cercanos, pero su envío cuesta dinero, y la economía de los jóvenes nunca está para muchos sobrecostos. De ahí que Casa Ana se haya apuntado a las nuevas tecnologías y en su publicidad aparezca: «Encarga tu bocadillo también por WhatsApp». Uno de los mensajes recibidos, a través de la aplicación de mensajería instantánea dice: «Manuel: pan normal tomate queso horno chovi y dos ingredientes más de los que tú quieras guapa». Desde que usa la aplicación, la tienda ha duplicado sus ventas de bocadillos.

Tanto WhatsApp como Skype han marcado un antes y un después en el mundo de la comunicación y también han sido, en gran parte, los responsables de acabar con los SMS.

Si algún día desaparece esta compañía, diremos que existieron las aplicaciones antes y después de WhatsApp. Lo más curioso es que aquella frase de «a rey muerto, rey puesto», sigue vigente. Line, de origen nipón, es una aplicación de mensajería instantánea que viene pisando fuerte gracias a todas las características que ofrece. Se está destacando principalmente por los *stickers* y sus innovadoras funciones. Ya cuenta con más de 560 millones de usuarios, y es un serio competidor de WhatsApp, del que, como muchos vaticinan, tal vez sea su sucesor. O tal vez será WeChat,<sup>47</sup> que ya ha superado los cien millones de usuarios fuera de China. O quizá, en estos tiempos de novedades, aparecerá una nueva plataforma cuyo nombre y marca aún desconocemos.

## Lectura

Desde la invención de la imprenta en 1440, por Gutenberg, no se había dado una revolución tan profunda en el sector de la lectura.

Existen indicios de que, entre los años 440 y 430 a.J.C., los romanos grababan inscripciones sobre objetos de arcilla, y también que entre 1041 y 1048, Bi Shèng, en China, diseñó el primer sistema de imprenta de tipos móviles, en el cual se tallaban caracteres chinos sueltos dispuestos en fila desde complejas piezas de porcelana. Pero fue en 1456 cuando Gutenberg logró un importante hito histórico: terminó de imprimir un libro entero, el primero de la historia.

Quinientos años después, comenzaba el fenómeno del *e-book*, o libro electrónico. Y luego se ha consolidado y ha alterado totalmente la forma en que interactuamos con los libros, con la literatura.

Recurriendo a Wikipedia, encontramos la siguiente definición: «Un libro electrónico, libro digital, ciberlibro, también conocido como *e-book*, *eBook* o ecolibro, es una versión electrónica o digital de un libro o un texto publicado en la *world wide web* o en otros formatos electrónicos. También suele denominarse así al dispositivo usado para leer estos libros, que es conocido como *e-reader*, o lector de libros electrónicos».

Las ventas de libros electrónicos en Amazon han superado a las de imprenta por primera vez en Reino Unido. Según Amazon: «[Por] cada cien ventas de libros de papel hay 114 de sus primos electrónicos bajados por Kindle. ¿Comienzo del fin del libro tal como lo conocemos?». <sup>48</sup> O tal vez se trata de la oportunidad, jamás imaginada, para que a la gente le lleguen una mayor cantidad de libros.

Y es perfectamente posible que estés leyendo este libro en una pantalla.

## Televisión

Las fronteras entre las televisiones y las redes sociales han desaparecido, y, gracias a la influencia que se ejercen unas sobre otras, ha surgido una nueva forma de ver y, sobre todo, de disfrutar la televisión.

El gran defecto de la televisión respecto a internet era su audiencia pasiva. La participación sólo se podía limitar a una llamada telefónica o un SMS. Desde la irrupción de las redes sociales y especialmente de Twitter, el espectador no es más un actor pasivo, sino que, a través de sus comentarios, críticas o sugerencias, puede formar parte de los programas.

En definitiva, Twitter ha hecho que el espectador, los anunciantes y las cadenas cambien la forma en la que se enfrentan a la televisión. En 2012, fue llamativo ver cómo el famoso lema deportivo del *MVP* (*most valuable player*, o «jugador más valioso») se transformaba en el *MTP* (*most tweeted player*, o «jugador más tuiteado»). Ya no es suficiente con ser el mejor en el campo, además debe serlo en las redes.

Los móviles, las tabletas e incluso los ordenadores portátiles han hecho que los usuarios sean sujetos activos frente al contenido que consumen y que tanto los productores como las marcas no se queden sólo con las cifras de *rating* para saber cómo funciona su producto.

En 2015, en la final televisada del campeonato Super Bowl, de fútbol americano, se publicaron 28,4 millones de mensajes en Twitter relacionados con el partido. En la retransmisión de los premios Grammy, también en 2015, se enviaron otros 16,9 millones de tuits. La gente tuitea mientras mira la televisión. Cada vez habla menos y cada vez comparte más.

Las personas quieren compartir lo que les parece bueno o malo. Este uso de Twitter hace más interesante la televisión o, dicho de otra manera, acorta la distancia con el espectador televisivo y entre los mismos espectadores. Las personas sienten ahora la televisión y a sus personajes más cercanos.

Cada vez son más las cadenas o programas de televisión que se vuelcan en sus cuentas de Twitter durante la emisión de su contenido para motivar a la audiencia, para aprender de ella.

Las televisiones, gracias a las redes sociales, no sólo están repensando la forma de crear contenidos, sino que, sobre todo, han puesto al espectador en el lugar que se merece, en el centro de atención. Este hecho, que está propagándose a velocidad de *trending topic*, ha hecho que los anunciantes y las agencias de publicidad le presten máxima atención.

La televisión, Twitter y Facebook tienen una relación de beneficio mutuo, ya que la gente no sólo comenta los programas, sino también los comerciales y los anuncios.

En promedio, si una empresa se limita a realizar un anuncio tradicional y a emitirlo en televisión, su marca tendrá siete veces menos menciones en la red de *microblogging* que si se la acompaña de un *hashtag* (etiqueta de Twitter). Si además se le agrega un *promoted trend* (tendencia patrocinada), las menciones podrían multiplicarse por quince. Y si a todo esto se le añade una integración más fuerte, como hacer que los internautas elijan el rumbo de cierto anuncio comercial, la marca alcanzaría hasta cuarenta veces más tuits.

Para aquellas empresas que se basan principalmente en mediciones y ROI tangibles, las menciones de Twitter pueden ser un termómetro bastante más eficaz que los antiguos *ratings* de audiencia. Porque, si bien el *rating* en la televisión se ha basado mucho en las audiencias según el número de personas expuestas a un programa, ese dato no es en verdad tan fiable, ya que uno no sabe si quien encendió la tele se levantó a la cocina y dejó de verla o está frente a ella hablando por teléfono.

Mientras unos discuten, otros hacen: el 33 por ciento del tráfico de internet de Estados Unidos en hora punta pasa por Netflix, que ya tiene más abonados que la cadena de televisión HBO.

En julio de 2012, durante los Juegos Olímpicos de Londres, «por primera vez en la historia, la audiencia más grande estaba en internet y los móviles, y no en la televisión».<sup>49</sup>

Las barreras y las fronteras se disipan, los mundos online y offline se encuentran cada vez más cerca. En esta Era Digital, cada uno de esos mundos tienen algo que aprender del otro. Los dos pueden contribuir a hacer del otro mundo un mundo mejor.

La discusión ha pasado de la cuestión sobre cuál de los dos es mejor a la de cómo hacer para que los dos se complementen, trabajen juntos y se retroalimenten. Las marcas necesitan de esos dos mundos. Sumarlos da mucho más que dos.

## **Turismo**

Existen datos según los cuales hay viajeros que consultan más de 22 sitios web antes de terminar su reserva, y de que el 90 por ciento de los viajeros se lleva su *smartphone* de viaje, aunque sólo el 50 por ciento lo usa porque el *roaming* es muy caro.<sup>50</sup>

El perfil del turista del siglo XXI es el de un viajero hiperconectado, experimentado y buscador de experiencias, que utiliza las nuevas tecnologías para hacer su viaje más económico, más eficiente y, sobre todo, más inolvidable. Además, es un turista que exige hoteles y empresas del sector que sean socialmente responsables y sostenibles.

Tradicionalmente, las empresas requerían de más medios, tiempo, esfuerzo e inversión para construir su marca. La búsqueda de una identidad poderosa se ha convertido en uno de los factores más importantes para lograr una presencia relevante en el mercado y alcanzar el éxito económico. Por lo que se refiere al sector turístico, la realidad a la que se enfrenta ha cambiado. La Organización Mundial del Turismo (OMT) estima que, en 2013, hubieron más de mil millones de turistas internacionales, cantidad inferior a los más de 1.300 millones de perfiles que tuvo Facebook ese mismo año.

En el planeta, como destacaba al inicio del libro, ya tenemos más de siete mil millones de habitantes. Y hay más de dos millones de ciudades y más de 6.700 millones de teléfonos móviles, cada minuto, más de quinientas mil personas están volando desde una ciudad a otra.

Las ciudades ocupan un lugar cada vez más estratégico en la dinámica del cambio y la evolución del planeta. Ésta es la primera vez en la historia de la humanidad en que la mayoría de la población mundial vive en zonas urbanas. Según el Banco Mundial, 3.300 millones de personas, aproximadamente la mitad de la población mundial, viven en las ciudades. Un 60 por ciento de las personas del planeta Tierra vivirá en ciudades en 2030. Para comprender el imparable crecimiento de esta situación, valgan estos datos: en 1800, sólo el 2 por ciento de la población vivía en ciudades y pueblos; en 1950, sólo el 30 por ciento de la población mundial era urbana.

Casi 180.000 personas se trasladan a las ciudades cada día. Y sesenta millones de personas se mudan a las ciudades cada año en los países en desarrollo. Esta tasa de movimiento continuará durante los próximos treinta años.

Uno de los grandes desafíos para todos es cómo moverse en un mundo que no entendemos, un mundo que exige nuevos planteamientos, nuevas ideas, pero que ha de recuperar valores y principios que ya hemos olvidado.

La tecnología, las redes sociales, los dispositivos móviles, el acceso a internet, los motores de búsqueda, etc., tienen mucho de moderno y de innovación, pero sólo tienen sentido si están al servicio de la gente.

Las redes sociales, los blogs, los foros, etc., nos sirven para compartir ideas y poder establecer una serie de hitos sobre los cuales apoyarnos para seguir mejorando uno de los sectores con más potencial de la actualidad. Pero no basta con decir «hay que hacer, porque las cosas que se hacen, se dicen solas».

En un contexto donde casi todo cambia y donde todos se parecen a casi todos, ser diferentes es un activo. No se puede usar un mapa viejo para descubrir un nuevo mundo. O, dicho de otra manera, el futuro es más predecible si lo creamos.

¿Quién dice que no se puede crear el cambio? ¿Por qué no se puede liderar el cambio? Nadie lo impide, sólo las fronteras mentales.

Un ejemplo: Space Adventures, la empresa que ha realizado ocho vuelos con turistas espaciales desde 2001, alcanzó un acuerdo al respecto con la agencia espacial rusa Roscosmos y la corporación Energía, que fabrica las naves Soyuz. En virtud del acuerdo, a partir de 2013, podrán viajar tres turistas cada año a la Estación Espacial Internacional (EEI). Todo dependerá de si los rusos fabrican anualmente cinco nuevas Soyuz.

Las marcas, como veíamos en capítulos anteriores, son ahora generadoras de contenido. La clave se encuentra en que el contenido de la marca se comparta, edite y se vuelva a recrear. No se trata de logotipos, sino de actitud, de espíritu, de corazón, de alma... Cuando la marca está implantada en el ADN de la gente, el logotipo se transforma en una herramienta más, no en la herramienta.

Viajar. Como expresaba Hippolyte Taine: «Viajamos para cambiar, no de lugar, sino de ideas».

## Fotografía

De cada dos fotos que se sacan en el mundo, sólo una se hace con una máquina de fotos. Los teléfonos, cada vez más «inteligentes» y con más utilidades, están desplazando poco a poco a las cámaras fotográficas. Pero el verdadero fenómeno aún es incipiente, y viene empujado por este cambio de paradigma que ha impuesto la Era Digital.

En enero de 2012, Kodak, la marca más emblemática de la fotografía del siglo XX, declaró su quiebra.

Uno de los factores decisivos para que una marca y una empresa tan admiradas llegaran a ese triste final es que no supieron o no quisieron adaptarse al cambio o crear ese cambio. Cambio que tuvieron en sus manos allá por inicios de la década de 1980, cuando desarrollaron y patentaron la cámara digital. Por increíble que parezca, nunca estuvo en el centro de su futuro desarrollo. Fue una ironía del destino que, en enero de 2012, en el Teatro Kodak, donde se entregan los premios Oscar, la marca se despidiese definitivamente del gran público. De esta marca líder en fotografía sólo quedan los recuerdos y sus patentes.

La contracara de Kodak sería Instagram, la aplicación (*app*) para *smartphones* que, con apenas 550 días de existencia, fue adquirida por Facebook por mil millones de dólares. Conviene recordar que, años antes, Google pagó por Youtube una suma cercana a los 1.500 millones de la misma moneda; y que, con mil millones de dólares, Facebook podría haber adquirido *The New York Times*, por ejemplo.

Kevin Systrom, uno de sus dos fundadores, expresaba sobre la comunidad de Instagram: «El activo que debemos defender es la comunidad. En ningún otro sitio encontrarás más de cien millones de usuarios verdaderamente apasionados y emocionados por compartir sus fotos públicamente. Es una historia visual del mundo».<sup>51</sup>

Queda claro que a las cámaras digitales se suman los móviles, las tabletas, las videoconsolas... Cada uno de estos avances genera también cambios en el comportamiento de los usuarios.

El gran cambio es parte de una imparable evolución: con las primeras cámaras digitales, la mayoría de las personas revelaban las fotos pasándolas a papel. Posteriormente comenzaron a almacenarlas digitalmente. Pero los discos duros tienen una capacidad limitada.

En cambio, ahora se pueden hacer innumerables fotos (y de una calidad considerable, gracias a las cámaras que incorporan los teléfonos inteligentes) y almacenarlas en la nube, donde el límite es prácticamente ilimitado.

«Las cifras adquieren dimensiones gigantescas: en apenas dos años desde su nacimiento, la aplicación/red social de fotografía Instagram y sus populares filtros superó los cien millones de usuarios. En Estados Unidos, aquellos que utilizan Instagram le dedican, de media, 257 minutos mensuales, frente a los 170 minutos de los usuarios de

Twitter. Mientras, sólo en la red social Facebook —que precisamente adquirió Instagram el pasado mes de abril— cada día se suben nada menos que trescientos millones de fotografías.»<sup>52</sup>

Cuando Facebook compró Instagram, casi todos vimos que, además de comprar una gran aplicación ya en marcha y que se mostraba exitosa, lo que Facebook buscaba era una comunidad grande de usuarios apasionados.

El servicio de Instagram no tenía un modelo de negocio probado. Solamente era una aplicación de fotografía bien diseñada y una red divertida y atractiva para compartir fotografías entre los usuarios de *smartphones*.

«La imagen, además de ser un instrumento comunicativo efectivo, resulta una forma de expresión instantánea, impulsiva, que nos cuesta poco, cada vez menos, utilizar. Se trata de una extensión del fenómeno *texting* (del microtexto de Twitter), convertido en lo que podríamos llamar «microimagen», que puede tomarse en cualquier momento y lugar (de momento, a través de *smartphones*, y en breve con las gafas de Google). En poco tiempo nos expresaremos en vídeo», afirma y vaticina Dolors Reig, psicóloga y experta en innovación digital.<sup>53</sup>

Queda en evidencia que no todo lo que atrae y seduce a la gente, como el caso de Instagram o Pinterest, lleva detrás un modelo de negocio probado, ya que el nuevo ecosistema digital es un territorio de descubrimiento, experimentación y ensayos. Seguramente, una nueva red social creada sobre una visión de negocio tendría menos posibilidades de éxito que una que identifica y conecta con aquellas actividades esenciales y emocionales del ser humano.

Aquellos que olviden o no incluyan en el desarrollo de sus planes el hecho de que los clientes son seres sociales por naturaleza, con una tremenda necesidad de comunicar y compartir, seguramente fracasarán. Y no sólo se trata de compartir fotos o imágenes, sino también de transmitir ideas, sensaciones, visiones, etc., a través de todos los medios digitales, que hoy es algo fácil y está disponible a gran escala, y con un poder de amplificación nunca antes conocido.

Una de las grandes paradojas de nuestro tiempo me sucedió hace poco en Atenas. Buscando in situ información sobre el origen de la filosofía, la democracia, el teatro, las ciudades..., subí a la Acrópolis. En silencio, sintiendo el peso de la historia. Una vez digerido el primer impacto, como no podía ser de otra manera, saqué mi iPhone, tomé una foto y la compartí en Instagram. Segundos más tarde, un comentario sobre mi foto decía: «Lo eterno y lo instantáneo». No podía haber resumido mejor ese «momento Brandoffon». Ese instante donde cientos de años y un solo segundo se fusionaban para volver a immortalizarse. El concepto Brandoffon integra y fusiona, genera esa alquimia entre lo físico y lo digital, entre la soledad del sentimiento y la emoción compartida. Donde nada es de nadie y todo es de todos.

## Centros comerciales

Como gente de negocios y como consumidores, sabemos que el *retail* de hoy es más sofisticado y desafiante que nunca. En el contexto en que vivimos, los clientes demandan más de cada experiencia.

Más allá del segmento al que se dirija o del precio, el verdadero poder del *retail* radica en la autenticidad, la consistencia, la historia, la emoción y la experiencia. Los *retailers*, o minoristas, deben ser ágiles y adaptables a las circunstancias, deben evolucionar con los gustos y las necesidades de los consumidores.

Los clientes pueden encontrar prácticamente todo online, y es por ello que la *in-store shopping experience* les debe ofrecer algo que sea mucho mejor.

En el «mundo Brandoffon», el boca a boca se ha acelerado y amplificado de manera exponencial. Las malas noticias viajan más rápido que nunca. Eso puede ser un desafío muy serio, porque una mala experiencia puede echar por tierra nuestros esfuerzos. Pero las buenas noticias también viajan más rápido que nunca.

La industria de los centros comerciales se encuentra en un constante proceso de transformación. A pesar de ello, podríamos decir que, considerando la rapidez y la profundidad de los cambios en otros ámbitos, esta industria va despacio. De la misma forma, las marcas que operan dentro de los centros comerciales están avanzando a un ritmo muy superior al de los propios centros. Muchas compañías ya han incorporado las redes sociales en sus estrategias de marketing digital, utilizan códigos QR (o BiDi) en sus escaparates y han creado aplicaciones para los dispositivos móviles. Sin duda, esas empresas están dando relevancia al comercio electrónico y al Branding sensorial.

Hoy, más que nunca, la identidad y la personalidad de un centro comercial es vital para lograr un adecuado posicionamiento entre su competencia. Las empresas que dirijan sus esfuerzos a construir marca, interactuar y satisfacer las necesidades reales y los deseos de su público, serán las que salgan adelante. Por este motivo, el negocio no se entiende sin diseño, y su éxito o fracaso está supeditado a una adecuada gestión de la identidad.

La transformación económica, social y tecnológica que estamos viviendo, ha sido el detonante para que la estrategia de las empresas que operan en el sector del *retail* se concentre en dos grandes grupos que responden a dos tendencias: una que se basa en ofrecer precios bajos o agresivas políticas de descuentos; y otra que se centra en la diferenciación, es decir, en vender experiencias más allá del acto de compra, en hacer tangible lo que se cree intangible.

Como ejemplo del segundo grupo, se destaca una marca que representa una fusión perfecta entre experiencia, negocio y rentabilidad: Apple. Sus tiendas son más lucrativas por metro cuadrado que cualquier otra en Estados Unidos, superando incluso a las tiendas de la joyería Tiffany&Co. (segunda en el *ranking*), que vende productos mucho más caros.

En la actualidad, en un trimestre, es mayor la cantidad de personas que visitan las 390 tiendas de Apple que la que concurre a los cuatro principales parques de Walt Disney.

A su vez, Apple vende 6.050 dólares por metro cuadrado, mientras que la empresa que le sigue, Tiffany&Co., vende 3.017. En 2012, la compañía de la manzanita lideró esta estadística por segundo año consecutivo. Esto refleja su capacidad de generar ventas en tiempos turbulentos, realizando una gran apuesta por la diferenciación, el valor añadido y la experiencia de compra y de marca.

Si lo que se mide es la cantidad de ganancia por metro cuadrado, el monto asciende a 65.121 dólares. El segundo minorista estadounidense más rentable ganó 32.475, es decir, menos de la mitad de lo registrado por Apple.

Pero ¿cuáles son las claves a tener en cuenta en dicha gestión? Lo primero que debería asimilarse es que ser diferente es bueno. Cuando todo se parece mucho, las marcas necesitan marcar la diferencia. En segundo lugar, debemos tener presente que la tradición no es contraria al cambio. Si una marca no funciona, podemos renovarla. No se puede cambiar el principio, pero sí buscar un nuevo final.

Por último, el componente humano de cada proyecto es trascendental. Un centro comercial es un espacio dirigido a personas y en el que trabajan personas, las cuales pueden ser los mejores o los peores embajadores de una marca.

El cliente de hoy busca una oferta global y una atención personalizada. Los jóvenes empiezan a comprar cada vez más jóvenes y los grupos sociales se hipersegmentan buscando y teniendo intereses muy dispares.

Por este motivo, los centros no sólo deben trabajar en la búsqueda de nuevos clientes, sino que tienen que fijar sus esfuerzos en la fidelización. Y ¿cómo lograrlo? Tenemos que crear un vínculo emocional con el consumidor, transformar las promesas en hechos, apostar por el *storytelling* y convertir al cliente en el protagonista de la historia de nuestra marca. El 80 por ciento de nuestras compras depende de las emociones. Y el 95 por ciento de nuestras decisiones, como ya comentamos, es inconsciente.

Muchas tiendas han incorporado el concepto de *shopping experience* en sus espacios, con el uso de aromas, sonidos, sabores, texturas, etc., para estimular los sentidos del cliente y estrechar lazos. Según diferentes estudios, siete de cada diez personas deciden su compra en el punto de venta. Por eso es importante profundizar la relación sensorial con cada persona. Estamos hablando de *audiobranding*, *smellbranding* o *neuromarketing*.

Los centros comerciales deben empezar a aplicar este concepto en sus espacios comunes: parking, accesos, escaleras, ascensores, SAS, pasillos, servicios y tantos otros lugares en los que el centro comercial y el visitante están «en contacto». Si el centro comercial «me habla» en Twitter, en esa relación «virtual», ¿cómo no hablarme en este espacio físico tangible y real?

Los cambios en el mercado, la transformación de la sociedad y la forma de relacionarse entre ambos niveles están produciendo una evolución sin precedentes que permite asegurar que el sector del *retail* nunca volverá a ser lo mismo.

Internet, sin duda alguna, está modificando muchos de los paradigmas establecidos. Por ejemplo, en España, el 70 por ciento de la compra de bienes y servicios viene precedido de una consulta en internet. La gente está conectada, está «conversando». El potencial cliente está *googleando* o está leyendo lo que otras personas dicen del centro comercial.

A pesar de ello, el sector de los centros comerciales aún no otorga suficiente relevancia a los nuevos formatos de comunicación que ofrece la red y a las posibilidades de conexión con el consumidor que ésta permite.

Hoy, un negocio físico no puede separarse del mundo digital. La gente va a los centros comerciales a pasear, comprar e interactuar, lo cual es una práctica muy semejante a aquella a la que está habituado el usuario de internet. Ha llegado el momento de borrar las fronteras.

Los *retailers* y las marcas de bienes de consumo deben repensar y redefinir sus iniciativas y acciones de marketing e incorporar elementos digitales a través de todo el proceso de compra. Esto implica hablarle al consumidor antes, durante y después del momento de la compra.

Es necesario remarcar que las operaciones online representan «sólo» el 6,5 por ciento de todas las ventas de *retail*, pero están creciendo a una velocidad cuatro veces mayor que la del *retail* tradicional.<sup>54</sup> De hecho, se estima que alcanzará una suma cercana al 10 por ciento del total para 2016.

En el mundo 2.0, todo pasa a una velocidad vertiginosa. Es tal la frecuencia de actualización de Facebook, LinkedIn, Twitter, Pinterest, Instagram, Google+ o Youtube, que resulta imposible estar al día.

En muchas organizaciones, eso genera un alto nivel de estrés, ya que se ven desbordadas por la avalancha de cambios en el mercado global. Sin embargo, superar esas barreras es crucial para no perder la carrera por el cliente.

Es un tiempo intenso e incierto, un tiempo que nuestros nietos estudiarán en el colegio, en sus libros (*e-books*?), probablemente en sus *tablets*. Es una época en que establecer nuevas normas, pensar nuevos formatos y diseñar nuevas estrategias resulta fundamental. Los centros comerciales, como espacios de encuentro y de experiencias y como espacios diferenciales, deben crear nuevos caminos, repensarse y volver a liderar un tiempo de cambio, un espacio de cambio. Lo que necesitan las marcas en este nuevo clima es un conjunto de valores que apoye el buen comportamiento y disipe los temores de los consumidores.

Internet se está convirtiendo en la plaza del pueblo de la aldea global del mañana. En cualquier caso, lo que queda claro es que internet ha pasado de ser una maravilla de la tecnología y de la comunicación, a una necesidad fundamental para la inmensa

mayoría de los negocios y las marcas.

\* \* \*

Brandoffon es un modo no sólo de ver sino de hacer las cosas.

Nosotros estamos recién iniciando el siglo XXI. El futuro, si no ya el presente, es digital. Lo verdaderamente relevante es cómo gestionar este nuevo escenario, qué tipo de mercado o de sociedad queremos construir o desarrollar. La forma en que incorporamos la tecnología a nuestras vidas definirá el tipo de futuro que atravesaremos y determinará cuánto mejor será nuestro mundo del mañana.

Antes de pasar al siguiente bloque (titulado «ON»), es importante recordar que, mientras muchos analizan o hablan de los cambios, nosotros estamos compartiendo un modo de actuar dentro de esta situación.

## ON

### **Internet: la revolución**

En esta primera etapa de la Era Digital no se puede hablar de errores respecto al desarrollo de las marcas en las redes sociales, sino de lecciones.

### **Un poco de historia: el largo camino desde los portales a las redes sociales**

La web ya ha cumplido sus primeros veintitrés años. Superada la era de los portales, va quedando atrás la de los buscadores, y ya vivimos en la tercera etapa, la de las redes sociales.

«En diciembre de 1990 se puso en marcha la *world wide web* por primera vez. Consistía en un sitio web y un navegador funcionando en un mismo ordenador. Esta sencilla configuración demostró un concepto profundo: que cualquier persona podría compartir información con cualquier otra, en cualquier lugar del mundo.»<sup>55</sup> Así lo resumía con un dejo de orgullo y satisfacción Timothy John Berners-Lee, el padre de la red. Aunque ese momento pasó casi inadvertido, hoy no podríamos ni imaginarnos un mundo sin internet.

Nuestros hábitos de uso y consumo en internet fueron evolucionando. Al principio, los viejos portales, con su pretensión de organizarlo todo, nos ofrecían un camino a seguir. Llegó un momento en que revisar y clasificar los contenidos producidos en internet se transformó en misión imposible, por eso llegaron los buscadores y su eficaz neutralidad de robots. Entonces dejamos de depender del criterio editorial de un portal y de su capacidad para incluir nuevos sitios webs en el directorio. Con el buscador podíamos ver un horizonte infinito de información. Y de la era de los buscadores hemos viajado, sin escalas, al universo 2.0 y a las redes sociales, donde los usuarios generamos, compartimos y recomendamos los contenidos que ven los demás.

### **La era de los portales: Yahoo! y su propuesta de ser el centro de la vida online de la gente**

En 1994, Jerry Yang y David Filo fundaban Yahoo!, que poco después se convertiría en el líder indiscutido de la web. Yahoo! ofrecía lo que los internautas necesitaban en aquel momento: alguien que les abriera las puertas de internet. Esto era precisamente un portal,

un sitio web que permitía a los usuarios acceder a los contenidos de la *world wide web*. Su función consistía en revisar constantemente los contenidos publicados en internet y clasificarlos en un directorio para que los usuarios pudieran encontrarlos.

En la actualidad, revisar y clasificar los contenidos de internet en un directorio sería una pretensión absurda. A mediados de la década de 1990, los internautas entrábamos en un portal, buceábamos entre las categorías que nos ofrecía el directorio y encontrábamos los sitios web a los que nos dirigíamos y desde los cuales conectábamos a su vez con otros a través de los famosos hipervínculos.

A medida que pasaron los años, la cantidad de contenidos web se multiplicó, y esta tarea casi artesanal resultó imposible. Con el ritmo al que internet se popularizaba, la aparición de nuevos sitios y la publicación de información se multiplicaban exponencialmente. La velocidad de creación de contenidos y el volumen de información exigía una nueva forma de navegar. Hay que pensar que se ha generado más información en los últimos veinte años que en los cinco milenios previos.

### **La era de los buscadores: toda la información al alcance de todo el mundo**

A principios del siglo XXI, el problema era la cantidad. Internet se había extendido rápidamente y el volumen de información era incontrolable. Google aportó la solución. Su buscador se posicionó rápidamente como la puerta de entrada a internet más usada en todo el mundo, desplazando a los tradicionales portales. La era de los buscadores había llegado.

Esto supuso un cambio revolucionario para los internautas. Si recordamos cómo era la página de inicio de Yahoo! y la comparamos mentalmente con la que Google ofrecía a fines de la década de 1990, queda claro que se trata de dos enfoques prácticamente opuestos. La página de Yahoo! se presentaba abarrotada de links organizados en las diferentes categorías por las que el usuario navegaba, mientras que Google proponía una página totalmente blanca, con una caja vacía en la que el usuario debía escribir lo que quería encontrar.

En un mundo complejo, la sencillez se transformó en un activo. En cuestión de segundos, miles de resultados y millones de páginas. Nunca antes tuvimos tanta información a nuestro alcance. La opción de Google funcionó y transformó el mundo.

El buscador modificó el uso de internet y cambió los hábitos en el mundo real, fundamentalmente en lo relacionado con el consumo. Las empresas, las marcas, las organizaciones, los medios de comunicación y todos nosotros tuvimos que comenzar a pensar en función del buscador. Ahí comenzó la guerra por el posicionamiento. Lo que supuestamente era un resultado neutral y objetivo se transformó en un espacio de lucha más.

### **La era de las redes sociales: conectar y compartir**

La web 2.0 permitió a los internautas participar, e internet se volvió colaborativa e interactiva. El nuevo protagonista pasó a ser el usuario, que tomó la palabra y se convirtió en el rey.

La aparición de herramientas interactivas, tales como los blogs, los foros, las wikis, los marcadores sociales, el *microblogging*, las redes sociales y los comentarios, ha dado voz y voto a los usuarios. Si en la era de los portales los usuarios se guiaban por el criterio editorial de los *webmasters*, y en la era de los buscadores pudieron tomar el control sobre los contenidos existentes en internet a través de los motores de búsqueda, ahora el usuario se convertía en fuente y distribuidor de esos contenidos.

Nuevamente, la forma en que usamos internet está cambiando. Y los protagonistas de este cambio somos nosotros. Eso hace que sea más apasionante.

La socialización de esta era ha democratizado la palabra y el acceso universal a la información, y, sobre todo, ofrece igualdad de oportunidades. Ahora nos guiamos por las recomendaciones de un amigo en Facebook, leemos un artículo en el blog de un colega de trabajo a través de LinkedIn o vemos un vídeo colgado en Youtube que alguien nos ha retuiteado.

Desde su aparición, en febrero de 2004, Facebook no ha parado de crecer: más de 1.300 millones de usuarios (¡más perfiles en Facebook que habitantes en India!); unos siete mil millones de accesos mensuales a la red social (¡casi tantos como habitantes hay en el planeta!).

Sin embargo, el verdadero poder de Facebook reside en que tiene nuestros datos personales. Sabe quién es quién, qué le gusta, qué no le gusta, su «historia de vida», dónde vive, cómo vive, con quién vive, con quién se relaciona, etc. La gente comparte casi todo en Facebook.

A comienzos de 2010, en Estados Unidos, Facebook superó en visitas a Google. Este acontecimiento certificó que ya estamos viviendo en la tercera era de internet: la de las redes sociales.

Hacia finales de 2013, el fundador de la red social lideraba el lanzamiento de internet.org, cuyo fin es «que todos los habitantes del planeta estemos conectados». Conscientes de la necesidad de sumar esfuerzos y de tener visiones compartidas, a Facebook se sumaron como socias fundadoras las compañías Ericsson, MediaTek, Nokia, Opera, Qualcomm y Samsung. Como hemos comentado, en el siglo XXI no nos basta sólo con imaginar, sino que necesitamos aterrizar las ideas y los deseos.

### **No es la tecnología, es la gente**

Conectarse y compartir, he aquí el nuevo binomio. En general, las redes sociales y las herramientas 2.0 han cobrado fuerza porque la gente puede interactuar. Nos conectamos y compartimos nuestra información. Ésta es la verdadera esencia del fenómeno.

En esta nueva era de internet, donde la comunicación es el factor clave, el móvil está ocupando el centro de la escena. Todas estas herramientas (Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn) están disponibles en los móviles. Cada vez nos pasamos más tiempo leyendo, escuchando, consumiendo o mirando algún contenido recomendado por un contacto. Ese tiempo seguirá en aumento. Por eso, el futuro pasa por los dispositivos móviles también.

### **De conectados a la red a estar conectados**

La web redibujó el mundo y cambió profundamente nuestros hábitos. Nuestra forma de trabajar, de informarnos y hasta de relacionarnos con los demás se ha visto alterada por la velocidad, el volumen y la facilidad en el manejo de información.

Internet sigue extendiendo sus límites y ocupa cada vez más espacios. La telefonía, la televisión o las aplicaciones móviles son nuevas formas de uso de internet que no son web. Y cada vez veremos más en el futuro próximo. Es lo que muchos llaman la «internet de las cosas»: un mundo en el que los objetos que nos rodean serán más inteligentes y estarán conectados entre sí, creando una inmensa red.

A casi un cuarto de siglo del nacimiento de la web, hoy estamos entrando en la cuarta era de internet, que probablemente no estará dominada por la web. Será una etapa en la que no nos conectaremos a internet, sino en la que estaremos siempre conectados.

En 1983, cuando internet empezaba a crecer, le asignaron a Paul Mockapetris la tarea de crear un sistema para transformar nombres inteligibles para las personas (de direcciones de correo electrónico, sitios web, etc.) en identificadores binarios con los que pudieran comunicarse las máquinas. Hasta entonces había seis sistemas para unos cientos de máquinas conectadas, pero si se elegía uno de ellos, no siempre se llegaba a producir la comunicación de ida y vuelta.

Así surgió el *Domain Name System* (DNS), o sistema de nombres de dominio. Un sistema que no sólo era simple, sino simplificador, ya que traducía las direcciones IP (*Internet Protocol*) que identifican los dispositivos y sus engorrosos números a palabras fáciles de recordar. También repartía el poder y se lo daba al usuario, que podía configurar su propio dominio y lograr conexión ilimitada e instantánea con la red universal. En 1991, el DNS ya se había impuesto, e internet era un éxito universal, aunque sólo académico e institucional. La gran pregunta era si llegaría a convertirse en una herramienta masiva y comercial. Hoy, la respuesta es clarísima: hay más 250 millones de dominios registrados.

Hace veintiocho años, la marca de tecnología Symbolics fue la primera en registrar un dominio en internet.

Internet nació de la combinación de saberes previos y, al hacerse universal, se adaptó al gusto local. Y, luego, al de cada usuario, que ponía sus ingredientes.

En el caso de Google, la clave de su éxito radica en que incluso cuando uno se equivoca al buscar, se encuentra lo que se busca, porque el buscador corrige la búsqueda.

Mockapetris dice que «en las redes sociales nos cansaremos de la exhibición y empezaremos a buscar la utilidad. Ésa es la segunda revolución que va a hacer nuestras vidas un poco más fáciles».<sup>56</sup>

En un futuro cercano, las cuestiones a considerar serán la seguridad y la selección. Ya no se trata de encontrar, sino de seleccionar y de que, además, la información sirva.

El otro frente que hará aún más útil internet es la democracia digital, ya que, como instrumento acelera el progreso de las mentes. Si el ciudadano incentiva a los políticos a usar internet, puede que eso nos brinde una transparencia casi total en la gestión de nuestro dinero. Alcanzar una plena democracia digital es muy difícil, pero no por la tecnología, que ya la tenemos, sino por las mentes.

Las reglas del mundo digital se están escribiendo poco a poco y de acuerdo a las necesidades que van surgiendo.

## **Las marcas deben dialogar en internet**

Todo lo que hacemos en Marketing, todo,  
absolutamente todo, es para poner a las personas  
a conversar.

FERNANDO ANZURES

Internet ofrece una verdadera oportunidad para conectar con el consumidor y generar nuevos negocios. La mayoría de las marcas todavía no han sabido cómo aprovecharla.

Los principales usos de internet siguen siendo la comunicación y la búsqueda de información. En esa búsqueda, los usuarios se han convertido, a su vez, en la fuente de la información, sobre todo en lo que a experiencia de consumo se refiere.

En internet hay un diálogo constante. El usuario-consumidor quiere hablar, opinar, discutir y recomendar, pero, fundamentalmente, quiere ser escuchado.

Los usuarios se guían por las opiniones de otros usuarios. Las redes sociales, los blogs, los foros que recogen infinidad de comentarios y los portales especializados que registran, clasifican y almacenan millones de opiniones de consumidores, les permiten hacerlo.

Se trata del hipercomentado fenómeno 2.0, el de los usuarios como fuente de información y formadores de opinión, el que supone ese boca a boca que se genera hoy a una escala sin precedentes. Así que las marcas tienen una fuente de información que, en general, es espontánea y no está mediatizada por los estudios de mercado. Muchas empresas están «escuchando» lo que estos consumidores dicen, piensan y sienten desde hace unos años. Otras, las que menos, están contestándoles, acercándose a ellos.

En el mundo 2.0, las marcas están visibles y expuestas a las opiniones de la gente las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana y los 365 días del año, de manera que el único modo de alcanzar el éxito es construir su reputación de forma coherente y consistente.

Internet ofrece una verdadera herramienta que da la oportunidad de conectar con el consumidor y generar nuevos negocios. Sin embargo, la mayoría de las marcas no saben cómo aprovechar esta herramienta ni cómo integrarla en su plan de negocios, de marketing y de comunicación.

A su vez, la relación marca-consumidor se rediseña. Ése es el motivo de que se produzca una transición desde el Branding a secas hacia el Branding emocional. Ya no basta con mostrar, con comunicar, con estar. Ahora se debe enamorar, seducir, fidelizar y, fundamentalmente, ser reconocido.

En 2014 se consolidará la tendencia de dejar atrás la pseudoimportancia de la cantidad de seguidores y las menciones para pasar a la conversión. Tangibilizar las inversiones que se realizan. En definitiva, a transformar los *likes* en *buys*. En vender, que es el sustento que permite a las marcas crecer y evolucionar. De aquí que el futuro de las grandes marcas pase por centrarse más en la monetización de su influencia.

Es en este contexto donde las marcas pueden asumir sin complejos el desafío de vender más y de evitar la economía de lo efímero. Todo el mundo quiere vender algo. Pero no todo el mundo sabe cómo hacerlo. Y no sólo se trata de vender, sino de cuidar genuinamente a quien se le vende.

## **Redes sociales, la otra revolución**

Las redes sociales se han convertido en una herramienta clave para las compañías a la hora de analizar el resultado de un producto o marca y conocer la satisfacción de los consumidores.

Resulta posible que una empresa o marca que lanza un nuevo producto al mercado conozca el grado de aceptación que ha tenido, o al menos una impresión aproximada, a las pocas horas de su lanzamiento.

Dentro del mundo virtual, las redes sociales son la nueva estrella de la publicidad y el marketing, y se han convertido en el vínculo más acertado entre el anunciante y el consumidor, precisamente, porque permiten un diálogo.

Estas redes sociales son el medio natural para la creación de comunidades. Existen comunidades alrededor de los más diversos temas, la mayoría de ellas «naturales», es decir, comunidades que nacen, crecen y se mantienen por el interés y la actividad de los usuarios que participan en ellas. Pero también existen comunidades «apadrinadas» por determinadas personas o empresas y que, igualmente, son tremendamente exitosas.

La clave reside en ofrecer un espacio de interacción y comunicación alrededor de intereses compartidos. Y lo importante es evitar caer en la tentación de usar estos espacios para difundir mensajes comerciales de escaso interés para los participantes de la comunidad, pues acabará resultando poco atractivo.

La esencia de comunidad reside en compartir un espacio de interés común con información de calidad y canales de interacción entre todas sus partes. Una comunidad planteada con este enfoque es un espacio valiosísimo para crear vínculos estrechos, sinceros y directos entre una marca y sus consumidores.

Hay muchos ejemplos de marcas. También de movimientos que son hijos de esta época. La revolución que traen las redes sociales ha colaborado en el inicio de la «Primavera árabe», las acciones del Occupy Wall Street (rama del movimiento 15-O), de los indignados, en España, de los estudiantes, en Chile, etc.

Las comunidades nacen espontáneamente. Las compañías que han marcado una época, como las ya clásicas Harley Davidson, Starbuck's, Apple, Disney, Nespresso, etc., no es que tengan clientes, sino que sus consumidores se identifican como miembros activos de una «tribu». No siguen a las marcas, se unen a ellas, las defienden, las promueven, las recomiendan...

La entrada en escena de muchas nuevas marcas no esconde la conexión emocional que las marcas ya tradicionales, muchas de ellas centenarias, siguen manteniendo con sus grupos de aficionados, como las de los clubes deportivos Boca Juniors, New York Yankees, Manchester United o Real Madrid, por mencionar sólo algunas.

Ronald Shakespear decía sobre el diseño: «Tiene que ver fundamentalmente con la educación del oído para escuchar a la gente, descifrar sus códigos y dar respuestas a sus anhelos y necesidades. El mejor diseñador es aquel que tiene una oreja grande».<sup>57</sup>

Lo mismo cuenta para la estrategia de las marcas en las redes sociales. Algunos opinan que más importante que escuchar lo que dicen es tratar de entender lo que piensan. En cualquier caso, conocer el *insight* (la percepción) de los clientes puede y debe sumarse al temario de asuntos relevantes.

Si la información es el petróleo de la Era Digital, gestionarla, administrarla y ponerla en valor es un activo clave. Estamos obligados a escuchar todo lo que nos dicen y transformarlo en acciones. El reto para los encargados de la estrategia online es leer a la gente que, por alguna razón, no se atrevió a decir algo en persona, no pudo ser escuchada o, simplemente, lo prefirió así. Para los que están en el punto físico es importante escuchar lo que dicen de igual forma, compartirlo y tomar acciones en la estrategia online.

Por supuesto, la atención online no será la misma para una empresa que vende productos que para otra que presta servicios. Lo importante es que en la estrategia global, este canal de interacción no quede relegado a un puesto de irrelevancia, sino todo lo contrario.

Si la estrategia se limita a tiempos específicos, informar los horarios de atención en redes sociales y en la página web es un buen detalle. Así se evitarán enojos y frustraciones o, al menos, se podrá disminuir la cantidad.

Para evitar la frustración, resulta muy necesario insistir en que, al inicio, todos los cambios serán difíciles de poner en marcha. Tendrán un coste alto, pero no tanto un coste económico como, sobre todo, cultural y social. Aceptar y comprender que esto es un proceso y no un suceso ayudará a mantener el entusiasmo.

Muchos renunciarán al reto por temor, por inseguridad o por no querer aceptar las dificultades que supone tener que volver a aprender. Algunos soñarán con cambiar el mundo de las marcas. Otros lo cambiarán.

Hablando de «cambiar el mundo», Savater apunta que «el mundo puede cambiar para mejor o para peor; nadie menos de fiar que quien cree que todo cambio es bueno por ser cambio». Queda en evidencia que quien se plantee cambiar el mundo tendrá ante sí el doble desafío de hacerlo y de convencer a los demás que es para mejor.

Mis siete consejos para gestionar redes sociales en tu empresa: experimenta, conversa, resuelve, comunica, no tengas miedo, aprende haciendo y disfruta.

Existen unos 4.500 millones de páginas web en el mundo. Y este dato se produce en este momento, cuando aún sólo un 35 por ciento de la población mundial tiene acceso a internet. Dentro de diez años, cuando el acceso se haya multiplicado, la situación actual parecerá un juego de niños.

Una de las preguntas que todos se hacen es: ¿cómo trasladar la experiencia de una marca desde el offline al online? Y viceversa.

¿Cómo se hace para clonar todo el bagaje que se ve, se huele, se toca, se escucha y se saborea en cualquier marca del mundo? ¿Qué desafíos supone lograrlo? ¿Cómo comunicar en un tuit, un pin, un *post*, un muro o una foto toda esa experiencia sensorial?

Cuando un cliente decide seguir a una marca en las redes sociales, éste desea de manera implícita que la relación que tiene con la marca sea similar en todos y cada uno de los canales. La personalidad de la marca y sus valores deben ser adaptables, coherentes y consistentes con su ADN.

Contrario a lo que muchos empresarios creen, las redes sociales son un canal infinito de oportunidades.

La marca debe construirse en los dos mundos. El trabajo de las empresas es cuidarla tanto en el ámbito offline como en el online, es decir, lograr que el consumidor tenga la percepción de Brandoffon.

Tenemos que integrar la estrategia web a nuestra empresa como un departamento más y transportar toda la estrategia offline a la web. Éste es un gran reto en el que la creatividad se pone a prueba.

En pocos años, en las plataformas online, las marcas podrán olerse, tocarse, verse, probarse y oírse. Entonces, ¿cómo transmitir esas emociones, los sentidos, la pasión?

Dentro del grupo de marcas más emocionales están las del deporte, especialmente las del mundo del fútbol. Un claro ejemplo de Brandoffon en este ámbito es el Club Atlético Boca Juniors, que además de ser el club con más títulos internacionales del mundo, suma ahora un nuevo hito, mientras escribo este libro, es el club número uno de América en cantidad de seguidores en Facebook, con más de 7.500.000 internautas.

La pasión no conoce fronteras, y mucho menos digitales. A propósito, el gran diseñador argentino, Ronald Shakespear, que rediseñó la marca Boca Juniors dice: «El componente visual de las marcas es el lenguaje de sus sentimientos más profundos. En nuestro entorno, abunda la información y falta el tiempo. Por eso es normal que valoremos más los sentimientos. El diseño es la herramienta que mejor expresa este universo de sensaciones, evocaciones y aspiraciones que constituyen las marcas».<sup>58</sup>

Una de las claves de estas marcas es que han sabido integrar de manera bastante acertada sus estrategias online y offline. No sólo han seguido evolucionando a pesar de la coyuntura, sino que en muchos casos han creado ese nuevo presente, las nuevas reglas de juego, los nuevos paradigmas.

Se percibe también otro acontecimiento llamativo: la migración de las marcas exitosas nacidas en el mundo online, las cuales han comenzado a expandirse también al mundo offline.

Para poder manejarse en el mundo de internet, las marcas no precisan tener conocimientos de tecnología sino de Branding, marketing y comunicación.

Muchas empresas y marcas que aún no saben cómo desenvolverse en el mundo físico (*off*), tienen ante sí el tremendo desafío de integrar el mundo digital (*on*) a sus estrategias de negocios.

La gran parábola de Brandoffon es que los responsables de las marcas comprendan y, sobre todo, ejecuten la nueva realidad del mercado. Este nuevo universo, aglutinador de diferentes mundos, de nuevos canales y herramientas y de desconocidas tecnologías, puede jugar a favor o en contra de ellos. En un contexto semejante, la coherencia, la consistencia y la congruencia en el mensaje, así como la promesa de valor, deben mantenerse en todos los territorios. Una empresa que no cuente hoy en día con una identidad online queda relegada a un segundo plano, compite en desventaja e incluso, para algunos, puede ser motivo para la desconfianza.

Existen marcas pioneras, aquellas que se dejaron llevar por una intuición, casi por un presagio, y que han convertido internet y los nuevos medios en un elemento destacado de su modelo de negocio. Esas marcas se han movido por impulsos, casi por intuición, buscando ofrecer un valor añadido. A las pioneras se sumaron después otras.

Como un reflejo de las anteriores, éstas ya se encontraron ante una realidad palpable: el universo digital había dejado de ser una tendencia y empezaba a ser estratégico en la relación entre las organizaciones y los consumidores. Y esto se debía, entre otras cosas, a que la transformación que estaban experimentando los mercados (desde el punto de vista empresarial) estaba acompañada de un profundo cambio en la sociedad, tanto en los modelos de comunicación como en las expectativas de los ciudadanos.

Hoy, lejos ya de ser una tendencia o delatarse como un elemento estratégico, parece que existe una sensación generalizada de que «habitar» ese universo digital es una necesidad. Necesidad de tener una identidad digital, necesidad de «hablar digital», necesidad de «actuar digital». Damos por hecho que cualquier pequeño comercio de barrio tiene página web, que podríamos conseguir una reserva en el restaurante de la esquina a través del teléfono móvil y que incluso la perfumería en la que compramos desde hace años ofrece la posibilidad de la compra electrónica.

Al mismo tiempo, internet es germen de nuevas fórmulas comerciales. Hablamos de esas tiendas orientadas puramente al mercado online, esas que han nacido bajo una nueva concepción de negocio, una concepción para la que el «donde y cuando quieras» adquiere todo su significado.

En este contexto, todo parece indicar que la atención personalizada «*one to one*», la experiencia sensorial y el componente emocional no sólo no quedan relegados a un segundo plano, sino que ya son totalmente imprescindibles.

Sin embargo, es curioso que si tomamos como referencia a los grandes negocios que han triunfado en los últimos años en el entorno digital, encontramos una situación que, a priori, podría resultar paradójica. Ellos no han tenido que hacer una migración del offline al online, pero la experiencia les está diciendo que si quieren seguir donde están, deben de recorrer el camino contrario: del online al offline.

ING Direct es la opción de banca electrónica del grupo holandés ING. Al igual que otras muchas apuestas de este tipo, rompía con el esquema de la matriz, para ofrecer una nueva forma de entender la banca. Un tiempo después, y aunque el modelo parecía funcionar en varios países, nacían las «oficinas naranja», sucursales, al fin y al cabo, que se precian de ser espacios donde se atiende al cliente de forma personal, con una sonrisa y con un horario de mañana y tarde. Parecería que estuviéramos leyendo el cuento al revés.

Este caso no es un caso aislado. Gigantes como Apple, Microsoft o Amazon han actuado en la misma línea. ¿Se trata de un movimiento extraño, ilógico, antinatural o visionario? Ésas eran las valoraciones que recibía el anuncio de Amazon sobre la posibilidad de abrir una tienda física, que se centraría en la distribución de uno de sus productos estrella, el Kindle.

Las tiendas de Apple también produjeron gran sorpresa y enormes expectativas, y después se convirtieron en auténticos centros de peregrinaje para millones de personas en todo el mundo. Hoy son más de 350 establecimientos, siempre situados en los

mejores emplazamientos. Se trata de unos espacios que cumplen con la máxima premisa de la marca, el diseño, y que hoy son, probablemente, el mejor referente de lo que es una experiencia de compra memorable. Ofrece, por ello, una lección de saber hacer a otras marcas que cuentan también con tradición histórica en el mundo *off*. ¿Quién nos lo iba a decir? Quizá sea porque el camino lógico resulta que no es tan lógico.

Así, podríamos encontrar otros muchos ejemplos, incluso de aquellos que siguieron esta estela, pero que no les funcionó, aquellos que hoy tienen que cerrar sus tiendas físicas y volver al origen de su negocio.

Todos estos datos vienen a confirmar algo que ya se está detectando desde muchos ámbitos. Y es que lo digital no ha llegado para imponerse y dejar atrás el sistema que ha funcionado durante cientos de años. Internet es un compañero de primera, pero no es una opción excluyente.

El concepto Brandoffon establece que las estrategias puras no tienen sentido, ni en una vertiente ni en otra. No estamos ante dos realidades, sino ante una sola realidad evolucionada. Por este motivo, las marcas que han nacido «en la nube» tienen ahora la necesidad de construirse en el mundo físico. Son marcas que han nacido sin olor, sin tacto, sin sabor, que tienen una personalidad sesgada y condicionada por el entorno en el que se desenvuelven. En definitiva, hablamos de migrar de la experiencia online al espacio offline, porque la experiencia no se puede contar, se tiene que sentir.

## **Cambio de paradigma**

Uno de los grandes desafíos en esta nueva era es el rediseño cultural, es decir, interiorizar en las organizaciones el cambio de paradigma, de reglas y de oportunidades.

Las marcas líderes marcan el rumbo, establecen las reglas del juego. Un claro ejemplo de una compañía que cumple ciento veinticinco años y logra reinventarse es The Financial Times Ltd., empresa que edita el periódico homónimo (o casi) que nació un 13 de febrero de 1888, en papel blanco. Para ellos, diferenciarse de la competencia siempre fue importante, incluso en el siglo XIX. Así, en tan sólo cinco años, el periódico de la City londinense, quiso ser diferente, y no sólo desde los contenidos, sino también desde el diseño. Por eso decidió reinventarse en papel salmón. Decenas de publicaciones económicas siguieron su ejemplo.

El segundo nacimiento del diario *Financial Times* ocurrió en 2007. Hasta entonces, la edición digital cerrada o de pago no crecía según las expectativas. Cuando se decidió abrir la espita hasta los diez artículos gratis al mes antes de solicitar el pago, la versión online levantó el vuelo y marcó de nuevo el camino a seguir.

En el 125 aniversario del *FT*, que se celebró el 13 de febrero de 2013, su director, Lionel Barber, centró su estrategia en dos palabras: «*Digital first*» («lo digital, lo primero»). La intención de Barber de poner el papel en segundo plano anticipa la consolidación de la tendencia en digital, pero requiere de un gran cambio cultural en el

*FT*, empezando desde arriba. Barber, que no tuvo cuenta en Twitter hasta el 4 de enero de 2013, es uno más de tantos directores de empresa que empiezan a asumir su actividad en redes sociales como parte de su trabajo.

El *Financial Times* aspira a marcar la vanguardia digital y los grandes números están de su lado. A finales de 2012, los suscriptores digitales de este diario sobrepasaron a los abonados a la edición impresa. En 2013 se prevé que los ingresos por ventas adelanten a los de publicidad, modelo por el que suspiran tantos periódicos. La transición será dolorosa, pero la calidad del periódico no se resentirá. El cambio de modelo se siente no sólo en los recortes de personal, sino también en tener que desaprender gran parte de lo aprendido y en empezar de cero en varios aspectos. Los cambios duelen.

En muchos países, la impresión en papel sigue siendo un factor de influencia para muchas publicaciones, periódicas o no, y aunque las tiradas son cada vez menores, continúan llegando a los tomadores de decisiones y a los líderes de opinión. Por eso no se pueden «cortar» las ediciones en papel de la noche a la mañana, ni hacer desaparecer sin más esta tradición offline. Los periódicos y las revistas seguirán teniendo una importante fuente de ingresos en la publicidad. Sin embargo, en su nuevo rol complementario, no se pueden dejar arrastrar por la urgencia de la red, sino que deberían ofrecer un contrapunto de intemporalidad, más reflexivo y relevante.

Con la irrupción de las redes sociales, cada persona se ha transformado en un seudoperiodista. Por ello, el periodismo tradicional tendría que marcar la diferencia centrándose en la profundidad y en el análisis de los hechos. Pueden coexistir las dos cosas: que el ciudadano informe más rápido y que el periódico lo haga mejor.

«La revolución digital ha cambiado fundamentalmente el modo de distribución y organización de los contenidos, pero los valores del *FT* siguen inalterables», escribe a toda página Lionel Barber en su carta del 125 aniversario.

*Financial Times* presume de ser un hijo de la primera oleada de la globalización y de haber mantenido su influencia en el mundo durante la segunda oleada. «La crisis financiera nos ha dado una oportunidad para conectar los puntos», sostiene Barber. El *FT* tiene un promedio de 2,2 millones de lectores diarios en todo el mundo, y su versión digital tiene 4,5 millones de personas registradas y más de 285.000 suscriptores.<sup>59</sup>

\* \* \*

En el momento en que una marca decide desarrollar e implantar una estrategia online tiene que comunicarla antes de que sea aplicada. Es crucial que los empleados entiendan que son relevantes para la marca y que el territorio digital es un mapa en blanco que necesita a todos y cada uno de ellos. Es decir, a los empleados hay que explicarles la dinámica, y se ha de supervisar su dominio de la información.

En el otro extremo, si se implementa una estrategia offline, las redes sociales de la compañía deben estar preparadas para comunicarlo, y los responsables deben estar atentos para responder de forma correcta en cualquier momento.

En redes sociales, lo que espera el cliente es que lo guíen, que solucionen sus problemas y respondan a sus preguntas. La interacción debe ser útil y productiva, no social en el sentido de buscar transformar a la marca en un amigo.

Escuchar a los seguidores, clientes o fans es una de las ventajas más claras que nos deja la era del marketing 2.0. Pero el beneficio real radica en lo que hacen las marcas con aquello que escuchan, con esa información tan valiosa.

Los minoristas tendrían que construir una oferta online sólida, al tiempo que trabajan para que sus tiendas físicas sean más agradables. De lo contrario, es probable que caigan o, simplemente, se marchiten, pudiendo llegar a tener que cerrar y desaparecer.

Para construir una línea de negocio rentable, los minoristas deben integrar ambos canales (online y offline). Muchos los mantienen separados, lo que aumenta el riesgo de que no se comuniquen o no trabajen juntos de manera adecuada.

Pocos han hecho hasta el momento los cambios radicales y necesarios para enfrentar las amenazas del comercio electrónico y aprovechar su enorme potencial.

Muchas marcas están siendo demasiado lentas a la hora de reinventarse a sí mismas en la era de las compras online. Esta inacción pone en peligro su supervivencia.

En cuestión de servicio, extender la experiencia de marca y transportarla a las estrategias online es un importante primer paso. Si la empresa, el producto o el servicio tiene una ventaja competitiva, es vital que los clientes o potenciales consumidores también la puedan disfrutar desde las cuentas en red o a través de toda la estrategia digital.

Seguramente, las tiendas físicas no van a desaparecer, pero sufrirán cambios importantes que las llevarán a convertirse en algo diferente. Los establecimientos del mundo real tienden a ser más divertidos para visitar y recorrer, por lo que los compradores sienten que vale la pena el viaje al centro comercial o a algunas de las calles más céntricas de la ciudad.

Esta discusión de las tiendas como futuros *showrooms* no es algo nuevo. Personalmente, no creo que llegue a ser la norma, pero sí estoy convencido de que los distintos canales de venta de una tienda deberán terminar convergiendo y que resultará natural e indistinto realizar una compra en una misma tienda a través de cualquiera de ellos.

Lo esperable, en cualquier caso, es que el tiempo y las nuevas generaciones nos lleven hacia un escenario en el que la práctica totalidad de los consumidores realicen compras online.

En definitiva, los grandes beneficiados serán los consumidores, los cuales pueden mirar hacia el futuro conscientes de que su comodidad para consumir y la facilidad de acceso a los espacios de consumo será cada vez mayor gracias al mundo digital. También encontrarán un creciente número de tiendas físicas que compitan para hacer de las compras un placer, así como para convertirse en un espacio funcional, social y sensorial.

En palabras de Brian Solis: «Los consumidores conectados son nodos de la red humana, que juegan un papel muy importante en la diseminación de la información. Cada individuo puede capturar un momento y compartirlo en tiempo real con cientos o miles de individuos de su círculo, es decir, con las “audiencias de las audiencias de sus audiencias”». <sup>60</sup>

El trabajo de una marca es intentar influir en lo que comparten. Porque las marcas tienen la oportunidad de amplificar su historia, su proposición de valor y su mensaje conectando con una audiencia de manera que fomenten la acción de compartir dentro o fuera de su comunidad. Esto lo cambia todo, porque ya no se trata sólo de emitir, sino de conseguir el famoso *engagement* con los consumidores, del que ya hablábamos en páginas anteriores.

### **El cliente del futuro**

Los usuarios del mundo digital abren una brecha en las paredes del futuro. El antiguo paradigma, para el que la oferta definía la demanda, está cambiando y hoy el propio consumidor exige una oferta más adaptada a sus necesidades. Cada vez más habitualmente se dan casos de cocreación o creación compartida entre marca y consumidor. La realidad actual demuestra que el cliente, además de la razón, tiene la tecnología de su lado.

Entre los consumidores hay un grupo que empieza a consolidarse en el centro de las estrategias de aquellas marcas que piensan más allá del hoy. Empresas que buscan seducir, atraer y fidelizar a toda una generación. En el año 2030, la llamada «generación Y», los nacidos entre 1982 y 1995 (también denominados *millennials*), tendrá, en conjunto, un poder de compra de entre seis y siete trillones de dólares, según se comentó en el Foro Económico Mundial de 2013. Y ésta es una cantidad de una relevancia impactante para el consumo de los años venideros. Al consumidor tipo de esta generación, Brian Solis lo llama «consumidor conectado». <sup>61</sup>

Los *marketineros*, los educadores, los padres y todos aquellos que pertenecen a la «generación X» (personas nacidas desde principios de la década de 1970 hasta inicios de la de 1980, usualmente no más allá de 1981) están tratando de entender y decodificar a la «generación Y» (letra que, en inglés, suena como la palabra *why*, que significa ¿por qué?).

El signo más distintivo de los llamados *millennials* (los de la «generación Y») es que son nativos digitales, ya vienen con ese dato en su ADN. Se trata de la primera generación que, al llegar a este mundo, ha recibido un certificado de nacimiento y, al mismo tiempo, un perfil en alguna red social.

Ya entrados de pleno en el siglo XXI, y como ya mencionamos antes, los bebés recién nacidos de algunos personajes famosos, como el hijo de Shakira y Piqué, no sólo tienen cuentas en redes sociales, sino que, además, ¡las usan! El hijo de Shakira y Piqué dispuso de cuenta de Twitter y tuvo más de 10.000 seguidores en sus primeras veinticuatro horas de vida.

Según un estudio de AVG and Research, el 81 por ciento de los niños menores de dos años tiene ya una huella digital. En muchos casos, un 23 por ciento, se crean perfiles para los futuros hijos, cuando éstos aún están en el vientre de su madre.

Cada día que pasa, los miembros de la «generación Y» (abreviado *gen Y*, en inglés) son más relevantes para nuestra economía. Sin embargo, la brecha entre la forma en que se comunican y conectan y cómo las empresas, los educadores y los gobiernos tratan de acercárseles se sigue agrandando. Si no entendemos qué es importante para ellos y por qué y no desarrollamos empatía por sus perspectivas, nunca podremos conectar con ellos.

Según el estudio titulado «*Millennials at work: reshaping the workplace*» y el informe «15th Annual Global CEO Survey», ambos de PwC, más del 50 por ciento de los consejeros delegados encuestados mencionaron que tenían retrasos en el despliegue de estrategias clave debido a la falta de talento actual para poder liderarlas y ejecutarlas.

La *gen Y* está creando una nueva cultura emprendedora. Se proyecta que los miembros de la «generación Y» representen el 50 por ciento de la fuerza laboral hacia 2020, y el 75 por ciento en 2025. Sólo un 7 por ciento trabaja para una de las quinientas grandes empresas listadas por *Fortune*. La gente de la «generación Y» se vuelca claramente hacia las *startups*.

Como profesor de muchos miembros de la *gen Y*, debo decir que me parecen jóvenes despiertos, comprometidos, ilusionados y pragmáticos, y que detestan la corrupción y creen que un mundo mejor es posible. Éstos son algunos datos de relevancia para conocerlos un poco más en su entorno diario y digital. <sup>62</sup>

Sólo uno de cada diez identifica el éxito con el dinero. En todas mis clases de grado y posgrado, cuando pregunto ¿qué es el éxito?, más del 90 por ciento responde que tiene que ver con asuntos relacionados a los afectos, la solidaridad, la colaboración o el dar y recibir. Lo cual hace pensar que existe una tendencia que, a su vez, hace pensar que el mundo podría reorientarse.

- Los *millennials* confían en extraños más que en amigos y familiares. Confían en el *UCG* (acrónimo de *user generated content*) para hacer compras.

- Están tres veces más dispuestos a seguir una marca que a un familiar en las redes sociales.
- Están más conectados a Facebook que un usuario promedio, teniendo una media de 696 amigos *versus* 140.
- El 66 por ciento mirará una tienda si ven a un amigo haciendo *check-in* en ella.
- El 73 por ciento ha ganado y usado dinero virtual.
- Miran programas de televisión con dos o más dispositivos electrónicos.
- Creen que a otros consumidores les importan más sus opiniones que a las compañías. Por eso les gusta compartir sus opiniones online.
- Para ellos, la tecnología es parte de su vida de manera lógica y natural. Sus conductas han provocado que las marcas deban reaccionar de una forma no tradicional para poder conectar con ellos. Es un grupo cada vez más influyente, que aún sin proponérselo está modificando las viejas normas de interacción marca-consumidor.

Muchos creen que aún es muy prematuro denominar a este fenómeno como «revolución social». Sin embargo, quedan pocas dudas de que la transformación que esta generación está proporcionando alterará, en el futuro cercano, la forma de hablar, comunicar, vender y conectar.

El fenómeno de esta generación no es exclusivo de ella. El acceso a internet sigue creciendo y evolucionando. Que todo el planeta esté conectado es, simplemente, un asunto de inversiones, decisiones financieras e infraestructuras. Se estima que ya hay entre 2.200 y 2.500 millones de personas conectadas a la red. También se calcula que una de cada dos tiene al menos un perfil en una red social.

El tiempo invertido en redes sociales y blogs sigue creciendo, alcanzando ya uno de cada tres minutos en la web. El acceso a la misma desde los dispositivos móviles se estima en el doble.

Lo que queda en evidencia es que la mayoría de los planes de marketing de las marcas están orientados al ejercicio venidero, al año siguiente, pero pierden de vista el largo plazo, el encuentro con el futuro.

El tablero está en un proceso de cambios profundos, no sólo en el ámbito más tradicional, sino, como expresa el concepto Brandoffon, en los dos mundos. La conectividad del mundo online modifica y, en general, mejora y optimiza el mundo offline. Comprender, aceptar y trabajar para hacer evolucionar las técnicas tradicionales y reinventar la forma de conectar con estos consumidores demandará que muchas cosas se hagan de manera diferente.

La plataforma donde pueda realizarse el intercambio, la interacción y el diálogo, será sólo una parte de la exigencia de este grupo (la «generación Y») que premiará al osado y penalizará al miedoso. Los consumidores de la *gen Y* quieren hablar y ser oídos, quieren cambiar el mundo, quieren un futuro diferente.

## **Empoderamiento del consumidor y del ciudadano**

Otro de los fenómenos más relevantes de la Era Digital es el empoderamiento por parte de los consumidores. El poder se ha ido traspasando de las empresas a sus clientes. El proceso no es sencillo, aún quedan muchas empresas que prefieren no asumir que el mundo ha cambiado. Las marcas que empiezan a entender que el poder está en la gente, en vez de asustarse, avanzan con más aplomo que las demás.

Claramente, la tecnología ha sido una gran herramienta que ha permitido a los consumidores tomar mejores decisiones, siempre en base a la información que les proporciona. La evidencia de la aparición de un nuevo tipo de consumidor, el «hiperindividuo», parece consolidarse, según Richard Nicholls: «No es sólo un consumidor que busca maximizar su tiempo y dinero o multiplicar las opciones que le permitan lograr la mejor compra posible. [...] Éste es la confluencia de muchas tendencias: un consumidor que vive en la nube y que, a través de la adopción de estas nuevas habilidades, se ha convertido en un ser superpoderoso que reconoce el valor de la información libremente disponible y lo utiliza para recuperar el control del mercado».<sup>63</sup>

El consumidor-cliente tiene a su alcance una cantidad y calidad de información sobre la oferta comercial hasta ahora desconocida, gracias al inmenso escaparate en el que se ha convertido la red. Sin embargo, las empresas no otorgan suficiente relevancia a los nuevos formatos. Unos formatos que ofrecen interactividad y conexión, esa conexión anhelada por los directores de marketing para conocer a sus públicos, comunicarse con ellos, escucharles y hacerles vivir esas experiencias únicas que hoy priman en el acto de compra. No basta, como hacen algunas marcas, con decir que oyen a la gente. No basta con decirlo, hay que hacerlo. Darles el poder no es una elección, la gente ya lo tiene.

Echemos un vistazo a la génesis de esta tendencia.

En primer lugar, veamos lo que los psicólogos llaman el comportamiento maximizado en términos de consumo. Esto significa tomar las mejores decisiones con el dinero con el que contamos. No es difícil ver cómo la tecnología moderna ayuda a conseguir este objetivo, ya que nos da acceso a muchísima información sobre casi cualquier producto o servicio que pensemos comprar.

La disponibilidad de sitios web de comparación de precios, las evaluaciones de los consumidores y el acceso a todo tipo de información son herramientas que nos indican que nunca hemos estado en mejores condiciones para tomar decisiones informadas en casi cualquier mercado, siempre que contemos con el tiempo suficiente y los conocimientos técnicos adecuados así como, claro está, de conexión a internet.

La maximización conlleva grandes beneficios, especialmente cuando se trata de compras de alto valor, como las vacaciones, los automóviles y la tecnología del hogar. A menudo, sin embargo, la maximización es una mala estrategia para la toma de decisiones, ya que uno se puede pasar horas y horas comparando las especificaciones y los precios.

Aquí es donde interviene nuestra segunda tendencia: el final de la ineficiencia. Éste es el origen del algoritmo inteligente, de los sitios web, de las aplicaciones y los servicios, de donde se pueden extraer datos y sugerir la mejor opción para nosotros. En otras palabras, la máquina maximiza por nosotros.

Obviamente, la privacidad es un tema a considerar. Existe recelo por la seguridad de los datos personales que obtienen las compañías y una conciencia cada vez mayor sobre nuestras huellas digitales y móviles en la web.

Muchas personas no tienen ningún problema con que las empresas recojan sus datos personales a cambio de algún beneficio tangible: mejores precios, oportunidades o recomendaciones más inteligentes. A medida que avance la década, más y más servicios serán capaces de capturar datos de nuestro comportamiento, y el uso de algoritmos inteligentes para hacer recomendaciones se volverá cada vez más común.

El nuevo paradigma de marketing debería consistir en facilitar canales a los usuarios para que se expresen. Así, las empresas podrían insistir en sus aciertos y aprender de sus errores.

La tercera tendencia es la cuantificación aplicada a nuestra vida. Hoy podemos rastrear y cuantificar muchos aspectos de nuestras vidas, ya sea a través de la tecnología (medidores de actividad física, como pasos dados o calorías consumidas) o la legislación (etiquetado de los alimentos). Contando con la aplicación, el servicio o el dispositivo correcto, nunca ha sido más fácil hacer un seguimiento de nuestras finanzas personales, el uso de energía en el hogar, el consumo de medios de comunicación, la ingesta calórica o los kilómetros recorridos.

Así que la tendencia hiperindividual pasa por gente que aprende y aplica nuevos métodos de elección, eficiencia, automonitoreo, seguimiento de datos y recopilación de información en su vida cotidiana.

Y todo ello acontece junto a la proliferación de dispositivos que ofrecen un acceso nunca antes conocido al mundo que nos rodea; junto a las presiones de los tiempos modernos, que nos invitan a llevar una vida más simplificada; junto a las cosas y actividades aburridas y automatizadas; junto a la expansión de una perspectiva cada vez más local, que, por ejemplo, utiliza herramientas para descubrir ofertas y encontrar recursos como tiendas y restaurantes dondequiera que estemos. Por todo ello, todos tenemos un poco de hiperindividuos.

A su vez, los cambios tecnológicos están llevando a una transformación del poder en el siglo XXI, escribe Joseph Nye, politólogo de la Universidad de Harvard. Al referirse a la «Primavera árabe», en el inicio de su segundo aniversario, escribe: «El problema se debe, en parte, a haber descrito los acontecimientos con una metáfora de corto plazo que alentó expectativas distorsionadas. Si en vez de “Primavera árabe” hubiéramos hablado de “revoluciones árabes”, tal vez nuestras expectativas hubieran sido más realistas: una revolución no es un acontecimiento que dure una estación o algunos años, es algo cuyo desarrollo demanda décadas».

Este proceso revolucionario lleva pocos años y el mundo observa con incertidumbre y, en menor medida, esperanza hacia dónde se dirigen estos nuevos movimientos sociales. Nye apunta a una revolución dentro de otra: «Debajo de las revoluciones políticas árabes subyace un proceso más profundo y prolongado de cambios radicales: lo que a menudo se denomina revolución de la información. —Y añade—: Aunque todavía no terminamos de entender sus consecuencias, lo cierto es que esta revolución está transformando de raíz la naturaleza del poder en el siglo XXI: vivimos tiempos en que todos los Estados se mueven en un entorno donde ni siquiera las autoridades más poderosas tienen el mismo grado de control que en el pasado».

Queda claro que el fenómeno que describíamos de las marcas, donde el consumidor pasa de ser un mero espectador a tener el control de las mismas, se extiende prácticamente a toda situación donde el antiguo y el nuevo poder confluyen.

El joven activista egipcio Wael Ghonim lo decía claramente en la plaza Tahrir, en El Cairo: «El poder de la gente es mucho más fuerte que la gente en el poder».

A propósito de la desesperación de aquellos que hacen del control y del manejo de la información herramientas de poder, agrega Nye: «El flujo y el control de la información han sido preocupaciones de todos los gobiernos de la historia y no es ésta la primera vez que el mundo siente los efectos de cambios drásticos en la tecnología de la información. En la actualidad, la proporción de la población que tiene acceso al poder que surge de la información es mucho mayor. [...] Hoy, individuos y organizaciones privadas cuentan con un nuevo poder para actuar sin intermediarios; ahora ningún gobierno puede controlar su agenda tan bien como lo hacía antes. Los dirigentes políticos están más condicionados a la hora de responder a los acontecimientos y no solamente tienen que comunicarse con otros gobiernos, sino también con la sociedad civil».<sup>64</sup>

### **El futuro consumidor pasa por internet**

En el pasado, para vender un producto o servicio, las empresas hacían una propuesta de posicionamiento a través de la publicidad, el producto, la intensidad de la distribución y el precio. Las personas, seducidas por la magia de un buen *spot*, probaban el producto y, si les gustaba, lo volvían a elegir.

El comienzo del ciclo se generaba invirtiendo dinero en comunicar los valores del producto o servicio. Después se mantenía en movimiento gracias a los comentarios de los consumidores. En la década de 1990, se decía que un cliente satisfecho se lo contaba a tres personas, y uno insatisfecho, a once.

Por aquel entonces, las empresas hacían investigación de mercado para entender qué pensaba la gente de sus productos. El mensaje se distribuía rápida y masivamente en una sola dirección: del productor al público. En la actualidad, todo ha cambiado. Los contenidos relevantes para tomar una decisión son generados por los clientes.

Las empresas honestas y transparentes están ganando consumidores, los cuales son cada vez más conscientes de las buenas prácticas. Además, esos consumidores están conectados entre sí. Sus teléfonos, tabletas o portátiles les permiten grabar, fotografiar y subir comentarios a la red.

Por otro lado, la búsqueda de recomendaciones o comentarios de otros clientes es tan importante como el precio del producto o servicio. Los usuarios se han vuelto más exigentes. Nunca optarían por una empresa con mala reputación. Seguramente, van a escoger la más ponderada, la que más los emocione y, además, tenga el mejor precio. El internauta confiará en las opiniones de sus pares un 500 por ciento más que en las recomendaciones de un anuncio publicitario.

Por este motivo, la empresa que no se concentre en el cliente y sus necesidades entrará en una espiral descendente. El siguiente ejemplo puede ilustrar este cambio de paradigma. Hasta hace unos años, el sistema funcionaba así: el cliente potencial se encontraba con un estímulo publicitario, bien en la televisión, bien en otro medio, que le hacía una propuesta tentadora. El «primer momento de la verdad» para el producto se producía en los estantes del supermercado, cuando el cliente lo elegía o no.

Después, ya en su casa, comparaba las expectativas que tenía sobre el producto con la realidad de lo que le ofrecía; era el «segundo momento de la verdad». Si se pasaba esta prueba, era posible que el cliente adoptara el hábito de consumir ese producto, e incluso que lo recomendará a otros consumidores.

Hoy en día, el esquema se ha desdibujado. Primero, el potencial consumidor se sigue sintiendo motivado por un estímulo publicitario; eso no ha cambiado en su esencia, pero sí en los medios publicitarios, ya que la oferta de ellos está mucho más atomizada. Segundo, el potencial cliente busca recomendaciones en Google antes de ir al supermercado o a la tienda. Ese momento ha sido bautizado como el «momento cero de la verdad» (ZMOT,<sup>65</sup> por sus siglas en inglés). En Estados Unidos, la gente consulta un promedio de 10,7 sitios en internet antes de hacer una compra.

Pero no sólo es importante que te busquen, sino, sobre todo, que te encuentren: Google procesa más de cien mil millones de búsquedas por mes entre más de treinta billones de direcciones únicas en la red, compuestas por páginas web, aplicaciones en línea y dispositivos conectados a internet, además de recorrer más de veinte mil millones de sitios web por día.

Otro dato relevante y que tiene que ver con lo «nuevo» es que el 16 por ciento de las búsquedas diarias en Google son originales, es decir, que Google no las había visto antes. En cifras, las nuevas búsquedas serían unos 495 millones al día.

En resumen, los momentos de la verdad de hoy ya no son los de antes. El primer momento está perdiendo fuerza, aunque las empresas todavía no lo hayan asumido. Continúa la tendencia de invertir dinero para que el producto esté en la cabecera de la estantería, a la altura de los ojos. Y la desaparición del primer momento traslada el campo de batalla al momento cero, que es un reflejo de la satisfacción de los clientes.

Por todo esto, el nuevo paradigma de marketing debería consistir en facilitar canales a los usuarios para que se expresen. Así, las empresas podrían insistir en sus aciertos y aprender de sus errores.

Las interacciones diarias de los consumidores con los medios, tecnologías y contenidos digitales han cambiado dramáticamente la experiencia de comprar. El cliente no es que sea más inteligente, sino que está más informado. Seguimos confundiendo información con conocimiento.

Los *retailers* y las marcas de bienes de consumo deben repensar y redefinir sus iniciativas y acciones de marketing e incorporar elementos digitales a través de todo el proceso de compra, esto implica hablarle al consumidor antes, durante y después del momento de la compra.

Las plataformas digitales desempeñan un rol cada vez más importante a la hora de influir en la decisión de los individuos.

Cada marca debe buscar las herramientas que más le convengan para proveer de recursos y posibilidades al consumidor y que éste pueda ahorrar tiempo y dinero y tener una buena experiencia de compra de sus productos.

Las herramientas digitales actualmente disponibles para los anunciantes son variadas. De acuerdo con los datos de una encuesta realizada por el In-Store Marketing Institute, entre consumidores estadounidenses: un 73 por ciento reconoció haber realizado compras con cupones de descuento disponibles en internet; un 62 por ciento dijo haber buscado información y leído críticas y reseñas de productos; un 58 por ciento planteó que leyó emails y anuncios en Facebook; y un 53 por ciento buscó y aprovechó las promociones disponibles en los sitios web de los *retailers*.<sup>66</sup>

Para que las acciones de marketing de marcas y *retailers* sean plenamente efectivas, se hace cada vez más necesario que tengan presencia en todos los puntos de contacto con los clientes antes, durante y después del momento de la compra en medios y plataformas, tanto offline como online. Así lo recomienda un estudio reciente de *eMarketer*, que da cuenta de la creciente importancia de las acciones digitales a la hora de atraer al consumidor e influir en sus decisiones de compra.<sup>67</sup>

Como hay muchos puntos de contacto a lo largo de todo el proceso de compra, las marcas y los *retailers* deben experimentar constantemente con tácticas de persuasión y estrategias atractivas, tanto online como offline, en las tiendas y a través de los dispositivos móviles.

En lo que se refiere a las posibles acciones a realizar dentro de las tiendas, los consumidores mostraron interés por aquellas iniciativas que les permiten aprovechar mejor su tiempo, les proporcionan beneficios concretos y les proponen una mejor oferta de servicios por parte de los anunciantes. Por último, también se recomienda aprovechar el potencial de las plataformas digitales, y se indica que una buena forma de hacerlo es crear promociones e iniciativas creativas que inviten a los consumidores a contar y compartir sus historias con los productos en los medios sociales.

Existen sectores, como los del ocio, la moda y las telecomunicaciones, que se dirigen a un público claramente internauta, así que la presencia de webs en los anuncios de televisión es amplia. Sin embargo, sorprende que la misma situación se extienda hacia otros sectores, como el de la alimentación y los productos del hogar.

Mientras todavía existen muchas empresas y organizaciones que siguen analizando y estudiando y sometiendo a comités las ventajas y desventajas de incorporar a sus estrategias de marca y comunicación los canales digitales, el uso de las redes sociales para las empresas líderes ya está pasando a una nueva etapa: la venta.

La venta ha sido, desde que el hombre descubre el comercio, un arte. La tarea del especialista, del vendedor, debería recuperar un valor en la interacción con los consumidores y los potenciales clientes. El marketing «omnicanal» ayudará a las marcas a favorecer la interacción con el cliente y por ende aumentar las chances de generar ventas. Muchas marcas aún no comprenden para qué son y cómo se puede sacar provecho a los canales digitales. La inversión en digital tiene que tener un termómetro que marque cómo cada euro invertido retorna. No sólo en visibilidad, *engagement*, menciones, retuits y demás, sino y sobre todo en cuanto a quién y dónde vendes.

Las grandes marcas siguen invirtiendo millones de euros en publicidad, tanto online como offline, pero en demasiadas ocasiones no tienen una estrategia de comunicación única que sea capaz de combinar los diferentes canales.

### **El potencial de la tecnología móvil**

El espectacular crecimiento del uso de internet en los móviles y las posibilidades que brinda convertirán esta tecnología en el principal soporte de uso de las redes sociales. Es lógico, ya que el móvil es individual y ubicuo.

Además, el potencial del móvil está directamente relacionado con la evolución tecnológica de los terminales. Sus increíbles prestaciones se traducen en la mayor capacidad y flexibilidad para crear todo tipo de aplicaciones móviles con funciones específicas; y en las oportunidades que traen consigo tecnologías nuevas, como la realidad aumentada y la geolocalización, permitiendo ubicar con precisión a personas, lugares, productos, ofertas y todo tipo de contenidos.

El *mobile marketing* explota todas estas posibilidades y ofrece un campo amplísimo donde entran juegos, ofertas y cupones de descuentos in situ, sistemas de fidelización, comunicación directa y muchas otras herramientas de marketing que permiten poner en contacto a una marca con su consumidor y a un consumidor con una marca.

Todo esto, que para muchos suena a ciencia ficción, es una realidad que cambia cada día. Irá a más, y no sólo mejorará y optimizará la comunicación y la investigación de mercado, sino que, sobre todo, será una excelente herramienta de gestión que permitirá ahorrar costes y aumentar la rentabilidad de las empresas.

Y es que el nuevo enfoque de este tipo de marketing debe ser, precisamente, el de «conectar». Es lo que hacen los usuarios-consumidores entre sí. Pero, la mayoría de las marcas todavía no lo han logrado.

Los elementos están dispuestos. Los consumidores quieren hablar y ser escuchados. Las marcas quieren saber lo que los consumidores desean para ajustarse a ese deseo. Y existen los medios para que esta conexión se produzca; aunque, sin embargo, todavía no se han combinado de la manera adecuada para crear esa conexión.

Probablemente, la responsabilidad esté más del lado de las marcas que de los consumidores, que han sido más permeables a las nuevas formas de comunicación y de relación que ha creado internet.

Para las marcas, pertenecientes en general a grandes estructuras, es más difícil adaptarse a esta nueva forma de interacción. Sin embargo, deben entender y aceptar que el mundo ha cambiado. Y no es sólo un cambio económico o financiero. El cambio es más profundo, es de carácter social y afecta a los hábitos de compra, de consumo y de interacción marca-consumidor. Las oportunidades que los *social media* ofrecen al sector son numerosas e impagables.

Cada uno de los planes de negocio de las empresas incluidos los de marketing debería integrar una estrategia de marketing digital. Diseño, comunicación, tecnología y negocio pueden y deben ir de la mano. Internet ya no es un canal opcional, sino una herramienta clave en el desarrollo y la construcción de la identidad de una marca. Está claro que los que logren conectar con los consumidores de una forma directa y transparente tendrán mucho que ganar.

El *social media marketing* no es una moda pasajera, no es una disciplina minoritaria del marketing. Las empresas que pueden beneficiarse de su utilización son muchas y multidisciplinares.

Los cada vez más populares *smartphones* y la mejora en la conexión de banda ancha a través de los teléfonos móviles son la causa de que el número de ciudadanos que se conectan a las redes sociales a través de esta tecnología crezca exponencialmente. En la actualidad, el número de terminales móviles ha superado al de televisores.

En definitiva, en menos de cinco años, la gente accederá a internet mayoritariamente por sus dispositivos móviles, lo que multiplica las posibilidades de éxito del *social media marketing*. Ante este nuevo escenario, las organizaciones cuentan con una nueva vía de comunicación con sus públicos, actuales y potenciales. Sin embargo, a pesar de la enorme oportunidad que ofrecen las redes sociales para aumentar los ingresos al permitir que las marcas puedan interactuar con una audiencia masiva, su gran potencial todavía no está siendo aprovechado por las empresas.

En este contexto, resulta importante que las marcas se den cuenta de que el ámbito del teléfono inteligente es muy diferente del online. El uso de la web en el ordenador personal se basa principalmente en acciones de búsqueda y transacción. En el móvil, en

cambio, además de la búsqueda de información y la lectura de noticias, la web se utiliza para mantenerse al día con los mensajes y comunicarse con amigos.

En un futuro no muy lejano, seguramente se emplearán los *smartphones* para gestiones monetarias, servicios basados en localización y «m-pago» (pagos desde móviles). Por eso, las marcas necesitan introducirse en ese espacio sin ser intrusivas y proporcionar contenidos con los que el público quiera involucrarse.

Si la interacción es el objetivo y el secreto del éxito de una campaña de *social media marketing*, el entorno móvil ofrece la herramienta perfecta para que las compañías incrementen su compromiso con los usuarios en esta línea, como parte de su estrategia de negocio.

La tecnología móvil supone una gran oportunidad para las redes sociales. Su capacidad de segmentación no sólo es muy amplia, sino de calidad. Podemos conocer al usuario, su edad, sexo e intereses. Una oferta realmente atractiva para cualquier empresa que quiera hacer llegar un mensaje a sus potenciales clientes.

El mercado es cada vez más consciente de que el acceso a internet desde el móvil se dirige fundamentalmente a este tipo de aplicaciones, pero todavía no existe una cultura adecuada sobre cómo se debe trabajar este formato dentro de las estrategias de marca. No se puede, simplemente, reproducir lo que hasta ahora hemos venido haciendo en el campo online. Las marcas tienen que descubrir que la oportunidad no está solamente en «hacer» comunicación tradicional, en ofrecer una información, sino que consiste en dar a los usuarios algo con lo que ellos quieran interactuar, permitirles ser parte de la experiencia.

La red social móvil ha despegado. Por eso, resulta impensable para algunas marcas no tener desarrolladas aplicaciones que les permitan expresar sus gustos a través de Facebook o Twitter. Cuando los presupuestos comiencen a recuperarse, la estrategia móvil estará más en el punto de mira de las marcas. Sin embargo, para que esto suceda, las propias redes sociales tendrán que ir más allá en su tecnología de cara a la conexión móvil y ofrecer un servicio distintivo, muy enfocado y con un target muy definido.

Según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU), a finales de 2013 existían casi siete mil millones de suscripciones móviles, lo que representa una penetración de más del 96 por ciento a escala mundial. Aunque no hay datos aún, se estima que en 2015 ya habrá más teléfonos móviles que habitantes hay en el planeta.

En el año 2007, la población mundial era de unos 6.600 millones de personas, mientras que había 3.400 millones de conexiones móviles, una por cada dos habitantes. En los últimos años, la población mundial ha crecido ligeramente, hasta superar los siete mil millones de personas, en tanto que la tecnología móvil ha duplicado su presencia en el planeta, hasta superar los 6.800 millones de conexiones. Los directivos de las empresas necesitan datos para tomar decisiones. Y este último dato sobre el crecimiento del uso y el número de los teléfonos móviles es absolutamente contundente.

Mientras el fenómeno *smartphone* se consolida, una nueva revolución está comenzando. No sabemos si fue causalidad o no, pero, en el mes de febrero de 2013, se filtró a los medios el proyecto iWatch, de Apple, y Google presentó oficialmente sus Google Glasses. En ambos casos, la finalidad es que podamos aumentar la ubicuidad de las dos marcas y de internet en nuestras vidas. No se trata concretamente de un reloj que da la hora y unas gafas para el sol, sino de llevar encima un ordenador conectado a internet. A través de dichos dispositivos, el usuario podrá acceder a casi todo el menú de productos y servicios de las dos marcas y, al mismo tiempo, tener las manos libres.

Nike, que de liderar segmentos y crear espacios de futuro sabe mucho, también está en ese territorio. Quizá Nike acota mucho más su ambición, pero sin duda es una empresa que está segura no sólo de reforzar esa posición de marca que crea el futuro, sino también de fortalecer la relación con sus clientes.

Para eso creó un *gadget* de la línea de portables que integra el concepto «Brandoffon 360°»: una pulsera inteligente llamada Nike+Fuel Band, la cual mide el rendimiento físico diario y permite compartir y competir con amigos para ver quién ha sido el que antes ha llegado a una meta prefijada.

Con un diseño moderno, futurista y cómodamente adaptable a la muñeca de las personas, este artículo dispone de una pantalla de LED donde se visualiza la información sobre las actividades realizadas a partir del movimiento de la muñeca. Los usuarios definen un objetivo de actividad a realizar durante el día y los diferentes movimientos son registrados y medidos por la pulsera mediante una serie de 20 luces LED, que van del rojo al verde a medida que el usuario se aproxima a su objetivo. Una especie de algoritmo vital va reflejando todo lo que hace el cuerpo.

La pulsera se sincroniza con el sitio web Nike+ a través de un puerto USB o, remotamente, a través de la tecnología Bluetooth, con una aplicación gratuita de iPhone para registrar la actividad y hacer el seguimiento del progreso de cada día. Además, es posible ver la puntuación de los amigos y competir con ellos. Esto se parece a ese «compartir», pero llevado a su siguiente dimensión, una integración total del online y el offline como sólo una marca líder lo sabe hacer.

Lo auténticamente revolucionario de estas marcas es que, mientras todos hablamos de que el futuro móvil será de los *smartphones*, vuelven a adelantarse, diciéndonos que, en el futuro del futuro, internet se llevará en la muñeca o encima de la nariz, y en breve en la piel.

En simultáneo, el internet de las cosas (la conexión de objetos de uso o consumo cotidiano a internet), sigue creciendo en silencio. Se estima que, para el año 2020, habrá más de 25.000 millones de dispositivos (algunos pronostican que el número podría llegar hasta los 50.000 millones) conectados en el «Internet of Things».

El presidente y consejero delegado de Ericsson, Hans Vestberg, afirma al respecto que «si una persona se conecta a la red, le cambia la vida; pero si todas las cosas y objetos se conectan, es el mundo el que cambia».

## **Digitalización del mundo**

Twitter se ha consolidado como una tendencia sólida, útil y estratégica. Después de internet y Google, probablemente es la herramienta que más está afectando la comunicación entre consumidores y marcas, y también entre organizaciones y audiencias. Está cambiando tanto la forma de escribir, como la de comunicar, informar, relacionarse, compartir y conversar.

El 95 por ciento de los usuarios de Twitter declara seguir al menos a una marca. Sin embargo, la mayoría de las marcas no terminan de encontrar su espacio en este entorno, y no consiguen aprovechar al máximo las posibilidades que éste ofrece.

Hoy en día, más el 46 por ciento de los accesos a Twitter son vía móvil, y los usuarios de móvil son el doble de activos que los de ordenadores personales. Es un cambio que afecta tanto a las personas como a las marcas, las organizaciones, los gobiernos y las empresas. Twitter engancha por igual a los profesionales, los revolucionarios, los deportistas, las estrellas de cine, las organizaciones y las compañías.

En Twitter, todo es compatible, transparente y cercano. Cualquiera puede generar el contenido. Por eso se está transformando en una herramienta muy poderosa para amplificar un mensaje.

Uno de los factores relevantes para las marcas es que, cuando hablamos de las redes sociales en general, y de Twitter en particular, no hablamos de tecnología, sino más bien de sociología, psicología y antropología.

La mayoría de las marcas tienden a centrar sus estrategias en las plataformas, y no en los destinatarios. Buscan clics, y no personas; se obsesionan con el efecto, y no con el fin. Hasta que en todos los departamentos de atención al cliente, marketing, dirección general, etc., no quede meridianamente claro que detrás de todo están las personas, no habrá posibilidad de éxito.

Comprender a las personas, escucharlas, atenderlas, hacerlas sentirse especiales o importantes resulta clave en el proceso de seducción, fidelización y conversión. Como veíamos en páginas anteriores, una compañía como Google no sólo entendió el factor humano, sino que emprendió la búsqueda ya no sólo de físicos y matemáticos, sino de profesionales de las ciencias humanas, las que estudian y entienden a las personas, sus clientes, sus consumidores, así como su razón de ser y de existir.

Aunque el contenido de este libro se centra en gran medida en la relación marca-consumidor, debemos destacar que el impacto de internet afecta, en general de manera muy positiva, a ámbitos que ya hemos mencionado, como el educativo y el académico, y también otros tales como la medicina, la ciencia, la física, la investigación o la economía.

Los seres humanos somos la única especie capaz de compartir conocimiento. Internet elimina barreras y acerca la posibilidad de compartir dicho conocimiento no sólo con fines comerciales. Al mismo tiempo, vale la pena resaltar que las redes sociales tienen un fin completamente diferente para los niños que para los estudiantes de un

posgrado. No todo el mundo busca la novedad inmediata, que en algunos casos es efímera. El intercambio, ya no de bienes y servicios, sino de experiencias y estudios ha permitido que el mundo menos desarrollado tenga acceso a cosas impensables hace pocos años. Internet aporta progreso y acceso a la humanidad. El hombre, como especie, ha triunfado evolutivamente porque es cooperativo en esencia.

La humanidad avanza hacia un futuro de evolución tecnológica sin precedentes. Pero, detrás de todos los fenómenos, avances y desarrollos sigue estando la persona.

Se trata más de las personas que de los canales. Las redes sociales dan un protagonismo, a veces excesivo, al individuo, que en la actualidad establece un diálogo con las marcas: opina, recomienda, sugiere, critica y tiene una capacidad, según su grado de influencia online, de prescripción.

Las personas quieren conversar, ser oídas, interactuar. Y los consumidores son muy receptivos a través de este canal. A diferencia de otras fórmulas, como, por ejemplo, la publicidad convencional, el marketing en redes sociales puede hacer que las marcas establezcan una comunicación bidireccional con sus públicos, una relación de mutuo beneficio.

Usualmente, la gente tiene entre sus diez primeras preferencias de seguimiento en la red una marca. El 73 por ciento de usuarios de Twitter asegura que le gusta encontrarse en esta red a aquellas empresas en las que confía, y más del 70 por ciento de ellos estaría dispuesto a recibir varios tuits al día de marcas con las que se siente afín. Sin embargo, más del 50 por ciento está dispuesto a dejar de seguir a sus marcas si éstas se extralimitan en la cantidad de sus mensajes y promociones. La gente rechaza el *spam* de muchas marcas. Hay que acercarse al público sin avasallar. Esto demandará una mayor interacción, de la manera más personalizada posible, con mensajes que apelen a la emoción, a la inteligencia, al servicio, al humor, a la utilidad y al compromiso con unos valores, cumpliendo con las promesas.

Las marcas deben utilizar Twitter en función de cómo lo requieran sus planes de marketing. No es estar por estar, hay que estar de una forma adecuada, coherente y consistente. Es necesario realizar un «plan digital» que refleje todas las estrategias a llevar a cabo en el universo en línea.

Twitter exige mucho esfuerzo, muchas horas de dedicación, pero los resultados de aquellas marcas que lo están haciendo correctamente son notables. La gente quiere novedades, pero también soluciones.

Las oportunidades que ofrece el mundo digital están ahí, al alcance de todos. Twitter es un gran amplificador, tanto de lo bueno, como de lo malo. No es fruto de una moda pasajera y tiene que contemplarse como un segmento más (y de los más importantes) de cualquier estrategia de marca.

Creo que no está de más volver a recordar lo increíble que resulta Twitter para amplificar, compartir o propagar un mensaje. O lo estupendo y útil que es para seguir una conferencia, clase, seminario o presentación, aunque se esté en otro país y en otro

huso horario.

Varias empresas, de esas que marcan tendencia, invertirán porcentajes muy significativos de sus presupuestos de marketing en redes sociales y nuevos medios digitales. Las inversiones en las estrategias de marketing digital oscilan entre el 0 y el 20 por ciento de media, aunque hay marcas que constituyen la excepción.

Converse, por ejemplo, invertirá el 90 por ciento del presupuesto de marketing en medios emergentes. Lexus tendrá su presupuesto dividido al 50 por ciento entre ambos mundos, y Virgin invertirá casi el ciento por ciento en marketing digital.

La conectividad en gran parte del planeta es cada vez más rápida e intensa. Los dispositivos móviles y las redes sociales cambiarán mucho más aún nuestra forma de relacionarnos y de compartir.

### **Digitalización de las personas**

Dentro del esquema de la evolución del hombre, la pantalla está jugando un rol asimétrico. Por un lado, genera un progreso notable, una conexión nunca antes siquiera soñada, pero, al mismo tiempo, hay signos de que pasar tantas horas frente a ella nos aleja de nuestro entorno tradicional. Espero poder dejar claro a lo largo de este libro que la lucha entre un mundo *on* y otro mundo *off* no debería existir. Lo importante es poder lograr complementar ambos mundos para que la marca sea exitosa.

Sin duda, la fuerza de la televisión o su equivalente digital, Youtube, está generando una fuerte revolución entre las marcas. La creación de contenido, las ideas virales, la incorporación al Branding de movimiento y audio, sumado ello a la potenciación de las emociones, redibujan y obligan a volver a pensar el mundo de las marcas. Youtube es una realidad que impresiona.

El vídeo online irrumpió con fuerza en el año 2005, cuando nació Youtube. En los últimos años, las horas de vídeo que se suben por minuto a este sitio web crecen a un ritmo desenfrenado. En 2012, por cada minuto que pasó se subieron sesenta horas de vídeo, el equivalente a dos días y medio completos por minuto. El año anterior, eran 48 horas, es decir, que en doce meses el volumen creció un 25 por ciento. En 2007, eran seis horas por minuto. En 2012, la gente subió más de cien horas de vídeo por minuto. Cada semana, subimos vídeos a Youtube por el equivalente a lo que dura un siglo, ¡sí!, cien años de vídeo.

Las cifras son impresionantes. Los servidores que contienen, almacenan y comparten tanta memoria, ocuparán, en breve, una ciudad entera. Para muchas marcas, integrar el vídeo a su comunicación, su marketing y, fundamentalmente, su Branding, comienza a ser muy importante. El poder de penetración de este sitio es tremendo. Es el segundo buscador más usado del mundo, sólo superado por su dueño, Google. También aumentan las visualizaciones de los vídeos, que ya sobrepasaron las cuatro mil millones de vistas por día, a escala global. Esto es el equivalente a más de la mitad de la población

mundial viendo vídeos cada día. La gente, que sigue necesitando el entretenimiento, casi tanto como comer, ve cada día más vídeos. Sin embargo, en este caso, la red nos marca tendencias no muy alentadoras. El espectáculo efímero derrota en cantidad y número a la reflexión y el pensamiento profundo.

Muchas marcas buscan la viralidad, olvidando que la construcción del mensaje no se hace sólo a través de una campaña o vídeo puntual. El vídeo o el canal son un engranaje más. La cantidad de visualizaciones no son garantía de éxito para el mensaje o para la marca, a menos que esté alineada con la consistencia del mensaje global. Algunas marcas se han perdido en el universo digital. Estructurar una estrategia integradora de canales es inteligente y necesario. La clave está en construir un mensaje. Esa tarea lleva tiempo, esfuerzo, visión y estrategia.

Lo viral, en general, y en el mundo digital, en particular, es como una película de David Lynch, cuanto más te enteras, menos entiendes.

Más allá de los datos, que son claros y contundentes, nos conviene reflexionar sobre esta época. La «generación Youtube» quiere grabarlo todo, compartirlo.

## La Era Digital en el más allá

Nuestra memoria ya no está en el cerebro. Está en  
el *smartphone*.

SALIM ISMAIL,

fundador de la Singularity University

Existe una *app* que sigue tuiteando una vez que la persona ha muerto. La *app* se llama LivesOn y fue creada para que «cuando tu corazón pare de latir, tú seguirás tuiteando».<sup>68</sup> Según esta aplicación, el sistema rastrea aquellos temas tuiteados y compartidos en el futuro y lo sigue haciendo de manera automática una vez que la persona ya murió. ¿Escalofriante? ¿Locura? Los desarrolladores de la aplicación argumentan que, para mucha gente, seguir teniendo contacto con esa persona aunque sea de manera virtual es una forma de seguir en contacto.

Pero, para la mayoría de las personas, la verdadera pregunta y la verdadera preocupación es: ¿qué pasa con nuestra vida digital después de la muerte?

Aun cuando quienes están más cerca de pasar a otra vida no sean considerados nativos digitales, una enorme porción de sus días transcurre en internet: hablar con los hijos que están en otros países vía Skype; saludar a los nietos que están de viaje mediante WhatsApp; conectarse con sus amigos de antaño en Facebook; mandar correos electrónicos.

Sin embargo, dado el rechazo que genera la propia idea de la finitud de la vida en la sociedad occidental, muy pocos se preguntan qué pasará con todo eso en el momento en el que fallecen.

Visto en retrospectiva, toda la huella digital que deja un ser querido en el siglo XXI reemplaza a los viejos álbumes de fotos o películas en VHS. Hoy, casi toda la actividad digital de esas personas tiene un enorme valor para sus familiares y amigos.

¿A quién pertenecerá todo ese tesoro emocional cuando muera? Es tiempo de agregar a la lista de objetos físicos de valor, como joyas, obras de arte o libros, los objetos digitales. El legado digital.

Dado que ya no es una excepción ser usuario de una red social: un 70 por ciento de las personas que se conectan a internet utiliza al menos una de ellas, pensar en no perder dicha actividad debería contemplarse.

La información generada es abundante, y su contenido, muy valioso. En la actualidad se estima que cada persona que se conecta comparte alrededor de 114 fotos al año, pasa veintitrés minutos al día en Twitter (hasta completar aproximadamente 15.795 tuits en toda una vida) y llega a subir hasta 196 horas de vídeo a Youtube.

En 2012, se calcula que fallecieron unos 200.000 usuarios de Facebook, cada uno con una media de 170 contactos.

A raíz de esta coyuntura, las distintas compañías encargadas de gestionar las plataformas de las principales redes sociales están desarrollando una serie de políticas específicas para manejar y controlar este legado digital que muchas veces queda perdido, porque los usuarios no se plantearon qué hacer con él después de que fallecieran.

En algunas de las empresas que ya se han decidido a establecer unas pautas para estos casos, esto es lo que ocurre:

- *LinkedIn*. Tendrá que aportarse una copia del certificado de defunción para que se cancele el perfil.
- *Facebook*. Cuando se comunica la defunción de un usuario, la página pasa de ser un perfil más a convertirse en una página de memoria, un homenaje digital a la persona, de forma que ésta sigue presente entre sus contactos, pero de una forma muy distinta. Para conseguirlo, los familiares tendrán que completar el formulario de solicitud y remitirlo mediante la propia web de Facebook.
- *Twitter*. El representante legal del difunto puede solicitar una copia de todos los tuits públicos del difunto aportando la documentación oportuna (datos de contacto, relación con el usuario fallecido y justificante de la defunción).

Estas medidas a menudo pecan de impersonales y generalistas y no satisfacen las inquietudes de todos. De hecho, solamente se limitan a intentar evitar que se pierda el legado digital de la persona fallecida y que sus familiares puedan conservarlo, pero queda poco margen de libertad, y la realidad es que hay situaciones muy variadas y complejas.

De manera muy poco extendida aún, muchos usuarios de internet están empezando a crear en vida, su testamento virtual, que no es otra cosa que un documento legal en el que se indican las contraseñas de redes sociales, cuentas de correo electrónico, etc. Con este trámite, el usuario se asegura que será él quien decida quién tendrá acceso a toda su información y la forma exacta en la que quiere que se trate. Es algo más que una cuestión de a quién van a parar nuestras pertenencias digitales: es la única forma en la que podemos asegurarnos de que todo lo que creamos en vida (vídeos, música, fotografía y demás documentos) no desaparezcan después de nuestra muerte.

No sería sorprendente que algún día exista una red social para fallecidos en donde maquinas o *apps* hagan su trabajo, sin duda tendría muchísimos perfiles, pero, claramente, no sería un buen negocio.

## **BRANDOFFON**

Brandoffon es un neologismo. Pero también una idea, un concepto, una actitud. Brandoffon no es una moda, sino la síntesis de una nueva era, una contribución a este maremágnum sin precedentes en el que nos encontramos y en el que estamos todos aprendiendo, descubriendo, experimentando.

El mundo es para los valientes, para los hacedores. El mundo se integra, se fusiona, se acerca. Esta realidad no trata de tecnologías, trata de actitudes. Para las marcas y quienes las gestionen, no incorporar la visión integradora que propone el concepto Brandoffon implica asumir un riesgo demasiado elevado.

En los pocos años en que estamos habitando el ecosistema digital, hemos aprendido mucho. El camino recorrido nos está demostrando que el impacto y la relevancia de los cambios están aún muy lejos de poder ser imaginados.

Todavía no nos hemos ajustado a la nueva realidad de cómo la gente quiere vivir sus vidas. Resulta de lo más interesante observar cómo, gracias a las nuevas tecnologías, estamos recuperando herramientas esenciales de la comunicación, especialmente el lenguaje.

En capítulos anteriores me he referido a la relevancia de los buenos contenidos en esta Era Digital, contenidos que deben nutrirse ya no sólo de un idioma, sino sobre todo de un lenguaje. En un planeta que cada día se une y se acerca más, pero que sigue manteniendo un rumbo desconocido.

Una humanidad tan heterogénea culturalmente, pero tan homogénea en las emociones básicas. Cada día nos parecemos más porque cada día somos más distintos.

Las organizaciones no sólo buscan que sus líderes tengan conocimientos y experiencia, sino que sientan verdadera pasión por lo que hacen y que sepan comunicar bien. Y eso pasa por usar bien el lenguaje. Para conectar con una audiencia planetaria, resulta necesario usar un buen lenguaje, el lenguaje que entienda la gente, para crear un mensaje relevante, diferente e interesante. Hay que comprender que la comunicación es una tarea compleja, y que el ser humano lo es aún más.

### **El lenguaje continúa siendo la primera herramienta de comunicación**

Vivimos en una época donde cada vez se habla más y cada día se dice menos. La tarea de recuperar la palabra o, mejor dicho, el valor de la palabra, no es una simple metáfora. El ser humano, por su intrínseca necesidad de comunicar, ve potenciada hasta el infinito esa oportunidad. La capacidad de comunicar no es tan sencilla.

En el libro *El animal social*, de David Brooks, se dice (citando el libro *The Mating Mind*, de Geoffrey Miller) que la mayoría de los adultos cuentan con un vocabulario de unas sesenta mil palabras: «Para construir este vocabulario el ser humano ha de aprender de diez a veinte palabras diarias entre los dieciocho meses y los dieciocho años. No obstante, las cien palabras más frecuentes dan razón del 60 por ciento de todas las conversaciones. Las cuatro mil palabras más comunes representan el 98 por ciento del total». <sup>69</sup> Brooks termina preguntándose: «¿Por qué los seres humanos se toman las molestias de aprender esas otras 56.000?».

Lo curioso es que en la gran mayoría de las empresas sucede lo mismo con la utilización de los recursos disponibles para comunicar. Sólo utilizan un pequeño porcentaje de los activos que tienen como marca para construir y compartir su mensaje, centrando su atención en la comunicación a través de las pantallas (lo cual no está mal), pero olvidando que *todo* comunica. Comunican sus empleados, sus oficinas, sus correos electrónicos, su papelería, el aroma, los sonidos, las formas, la cultura corporativa, la flota de vehículos, los edificios, los uniformes y cientos de etcéteras.

Comunicando bien o mal, pero siempre lanzando mensajes, en esta coyuntura donde el mensaje ya no pertenece a nadie porque es de todos y porque la gente (clientes, prensa, proveedores, competidores, accionistas, etc.) son parte del mensaje, no sólo como receptores.

La velocidad que imprime la dinámica del nuevo siglo demanda instantaneidad antes que profundidad. La inmediatez está hoy por encima de la reflexión, de la pausa, del pensamiento razonado. La velocidad no es necesariamente amiga de la eficiencia y mucho menos de la construcción de un mensaje relevante, estratégico y memorable. Para las marcas, la búsqueda del equilibrio entre la velocidad y la pausa, entre la aceleración y la reflexión, es muy aconsejable.

Y entre tantas palabras sin sentido y tanto sinsentido con palabras, el buen uso del idioma colabora de manera directa en la construcción del relato, de la historia. Al respecto, Brooks cita a Dan P. McAdams, que dice: «Los niños crean un entorno narrativo que influye en sus historias para el resto de su vida». <sup>70</sup>

En muchos casos, el ser humano ha tenido esa capacidad hasta que llegó a la madurez, momento crítico en el que muchos adultos pierden la capacidad de pensar o imaginar como niños.

Cualquier comunicación de marca internacional requiere la formulación de un lenguaje claro, sencillo y conciso, que evite riesgos e incertidumbres. La complejidad de esta babel es cada vez mayor debido a aspectos tales como la lengua, la cultura y la incorporación de nuevos países y nuevos medios tecnológicos para su gestión.

Estamos viviendo una época de mucho «ruido» y con un umbral de atención y concentración cada vez más bajo. La generación de un buen contenido no garantiza el éxito del mensaje, pero un mal contenido sí garantiza el fracaso. Decía Ernesto Sábato:

«Ser original es, en cierto modo, estar poniendo de manifiesto la mediocridad de los demás».

\*\*\*

Para los que han sabido moverse en este nuevo escenario, lo digital no es deficitario, o bien está dejando de serlo: *The New York Times* cerró 2012 con beneficios gracias al aumento de las suscripciones digitales, o el *Financial Time*, como vimos, alcanzó a finales de 2012 más de trescientos mil suscriptores digitales, superando a los abonados de la edición impresa. Hay cada vez más personas que pagan por leer contenido diferente. En 2013, la cantidad de suscriptores digitales superó la barrera de los 700.000.<sup>71</sup> Existen. No se trata, como hemos intentado demostrar en este libro, de dividir todo entre internautas (del mundo *on*) o lectores de papel (del mundo *off*). Simplemente, hay quien elige otro soporte como material de lectura, bien por conveniencia, por comodidad o por simpleza, pero la persona es la misma. La diferencia está en cómo lo lee, ya que, si le interesa, lo leerá de cualquier manera.

Durante mi desarrollo profesional he viajado por numerosos países del mundo. En el último tiempo, la lejanía física ha dejado de ser una desventaja gracias a los avances tecnológicos. Sin embargo, algunas barreras culturales aún permanecen. Entre ellas, emerge como factor clave, el idioma. Generalmente, la lengua de los negocios es el inglés, pero, por fortuna, el crecimiento exponencial del español se ha consolidado.

### **El español: la moda del mundo ON**

En el planeta Tierra, como veíamos al inicio del libro, se estima que se usan en la actualidad más de 7.100 lenguas diferentes.<sup>72</sup> El país más políglota del mundo es Papúa y Nueva Guinea, donde se hablan más de 850 lenguas aproximadamente. El mandarín es hablado por el 12,5 por ciento de la población mundial y el español ocupa la segunda posición mundial como lengua de comunicación internacional, por número de hablantes, detrás del inglés.<sup>73</sup> Ya son casi quinientos millones las personas que lo hablan, repartidos en veintiún países.

En el ámbito online, el español es ya la tercera potencia lingüística. Su presencia en internet creció en un 800 por ciento en la última década. Se cree que ahora hay unos 4.500 millones de páginas web en el mundo, y se estima que casi el 50 por ciento son en inglés y chino, y el resto, en español, japonés, portugués, alemán, francés, italiano y demás lenguas.

El auge de las nuevas tecnologías en el mundo en general y en Latinoamérica en particular ha creado una oportunidad inigualable para conectar a una comunidad que ya tiene más de 150 millones de hispanohablantes interconectados.

El inglés es la lengua con más presencia en la red, con cerca de mil millones de páginas, seguido por el chino, con más de ochocientos millones de páginas. Si bien el inglés será el idioma dominante global del mañana, en el año 2030, entre el 7 y el 8 por ciento de la población mundial será hispanohablante, y sólo el chino superará al español por número de hablantes. De mantenerse este crecimiento, dentro de tres o cuatro generaciones, el 10 por ciento de la población del planeta hablará español, y será en Estados Unidos donde se encuentre el mayor número de hispanohablantes, por delante de México.

En Twitter, el español ya es la segunda lengua más usada, y se sitúa por delante del portugués y el japonés, y a bastante distancia del árabe, ruso, italiano, francés o alemán. En Facebook, con más de ochenta millones de usuarios, también ocupa uno de los primeros lugares.

El potencial crecimiento de usuarios hispanoparlantes sigue siendo muy alto, ya que el porcentaje medio de población que usa internet en Iberoamérica es todavía del 39,5 por ciento, muy lejos del 71,5 por ciento de la Unión Europea.

Iberoamérica tiene que desarrollar una estrategia coherente y de largo plazo para ocupar un espacio de influencia en el mundo online; una influencia que hoy no tiene la región, pero que podría conseguir.

### **Diez ventajas fundamentales para los países de habla hispana si se encuadra una estrategia global para internet**

- 1) Distribución de productos culturales a gran escala.
- 2) Promoción de Iberoamérica en todos los niveles (turismo, educación, investigación, entretenimiento, etc.).
- 3) Atracción de inversiones.
- 4) Mejora de la percepción de las empresas y los productos de la región en Norteamérica y la Unión Europea, mercado potencial de toda la economía.
- 5) Influencia en la visión política y económica de la realidad.
- 6) Creación de canales directos con mercados y capitales inversores potenciales.
- 7) Creación de una comunidad online con los países iberoamericanos para fijar intereses comunes en el mundo.
- 8) Construcción de una agenda sobre los temas de interés estratégico para Iberoamérica en la región y en el mundo.
- 9) Potenciar la industria española de telecomunicaciones.
- 10) Promocionar un estilo de vida hispano en el mundo.

Las razones anteriores demuestran que estamos ante una oportunidad inigualable para el idioma español. Teniendo en cuenta que se trata de un terreno fértil, apenas abonado, en el cual los únicos actores realmente importantes son empresas privadas (y,

generalmente, estadounidenses, como Google o Facebook), parece que el español tiene un espacio libre para desarrollarse. Iberoamérica podría ocupar un lugar privilegiado en el escenario internacional en este sentido. El medio natural para hacerlo hoy es internet.

De los quinientos millones de hispanohablantes, sólo un 30 por ciento están conectados a internet. Así que una primera medida para asegurar el predominio del castellano en la web podría ser ayudar a aumentar la cantidad de internautas hispanohablantes. Así se haría crecer el público objetivo y se crearían los canales adecuados de comunicación e interacción con esta gigantesca masa de usuarios a los que ofrecer contenidos, servicios y productos.

## **Rediseño mental**

Una revolución no sucede cuando una sociedad  
adopta nuevas herramientas. Sucede cuando  
adopta nuevos comportamientos.

CLAY SHIRKY

El siglo XX fue el siglo del «o», el siglo XXI será el siglo del «y». Es necesario salir de este encasillamiento mental que significa: soy de papel o soy digital, soy de comunicación o de marketing, del norte o del sur, de Europa o de América.

Puedo ser digital y analógico al mismo tiempo, y eso será mejor, porque estaré en varios espacios aprendiendo, mejorando, compartiendo... ¿No es bueno ser europeo y latinoamericano y ciudadano global? La estructura que más cuenta es la mental. Y lo realmente necesario para transitar esta era de cambios es tener la mente abierta a ellos. La humanidad se estanca a la hora de definirnos o que nos definan. Mientras, el trabajador del futuro es un ciudadano del mundo, valiente, osado y de mente abierta, alguien que se anima a desafiar el statu quo de forma natural y que antepone una actitud positiva a cualquier coyuntura. Nuestra generación está en el conflicto de escoger entre lo que nos gusta y lo que nos ofrecen.

La lucha por elegir y resolver nos hace ir y venir de un formato al otro. Lo más importante es que cualquiera que sea ese formato, la noticia se lee igual, el producto se consume y el viaje se realiza.

Las empresas se empiezan a dar cuenta de que, para capitalizar estos nuevos modelos, deben repensarse y reinventarse, cambiar el chip mental y el cultural.

El mundo digital no es sencillo, pero es apasionante. Es un mundo donde todo está por hacer, donde entender al ser humano es algo cada vez más relevante, donde las personas se vuelven parte de una inteligencia colectiva. Y en ese territorio, sólo los valientes, aquellos que tengan la suficiente pasión para descubrir nuevos territorios, serán los ganadores.

En la Era Digital, las compras de bienes y servicios en el mundo online están experimentando un crecimiento sin precedentes. Crecimiento fundamentalmente impulsado por la mayor accesibilidad a la red, cada vez más extendida, y la mayor movilidad, debida a los dispositivos móviles. Y este fenómeno no ha hecho más que comenzar.

El consumo es un acto antropológico. Empujado por dos siglos de capitalismo, el consumidor ocupa, cada día más, un lugar de relevancia. Para realizar el acto de consumir, la persona tiene que salir de casa. Aún hoy, prácticamente el 90 por ciento del consumo global de bienes y servicios se sigue haciendo en el espacio físico.

El dato relevante que apoya y respalda el concepto Brandoffon es que, para dentro de dos décadas, el 50 por ciento del producto interior bruto mundial será operado online; según la revista *Time*, se pasará del 10 por ciento de hoy al 50 por ciento en 2030.

La consultora KPMG, en su encuesta anual sobre tendencias de consumo apoyadas en nuevas tecnologías, destaca que en 31 países ha sido asombrosa la evolución registrada en la adquisición de nuevos hábitos en un período muy corto de tiempo.<sup>74</sup>

En otras épocas se podía considerar que tres o cinco años era un período irrelevante. En nuestros días, se desarrollan cambios estructurales de una relevancia y profundidad admirables. La principal tendencia en materia de consumo es que las compras se mudaron a las pantallas. El 76 por ciento de los consumidores norteamericanos que cuenta con algún dispositivo móvil prefiere comprar CD, DVD, películas y libros online en lugar de ir hasta las tiendas. La cifra cae al 61 por ciento cuando se trata de aspectos relacionados con las vacaciones.

Todavía resisten en los antiguos escaparates productos con un comportamiento más tradicional. Por ejemplo, los alimentos (41 por ciento de compra online) o los artículos de lujo (25 por ciento de compra online).

Desde una perspectiva psicológica y social, se entiende que a la gente con mayor poder adquisitivo le guste seguir comprando artículos de lujo en las tiendas. Ver y ser visto es parte de la antropología social. Por eso, el mercado de las marcas de lujo, que mueve globalmente más de treinta mil millones de dólares al año, debe ofrecer experiencias inimitables como parte de la construcción de su Branding.

Pero estas experiencias únicas no sólo se pueden producir en el espacio físico. Las *apps* de muchas marcas de *retail* son un claro ejemplo de cómo extrapolar la experiencia en la tienda al universo digital, incluyendo todos y cada uno de los detalles del espacio offline: atención personalizada, ambientación, coherencia, exclusividad, etc. Y, como no, ahorro.

Para el consumidor del siglo XXI, informado, exigente y conectado, las compañías tienen como desafío desarrollar estrategias para generar experiencias satisfactorias a los clientes en todas las plataformas y espacios de contacto con ellos.

La nueva generación de consumidores no sólo utiliza internet, sino que vive en internet. La comunicación es directa y constante en este segmento etario que representa a una de cada cuatro personas consumidoras en el mundo de hoy. La consultora global Edelman lo confirma, a través de un estudio que incluyó cuatro mil entrevistas en once países. Los hijos del milenio son aproximadamente 1.800 millones de consumidores potenciales en el mundo.<sup>75</sup>

Según dicho estudio, cada uno de esos jóvenes envía un promedio de 3.339 mensajes de texto por mes. En una semana, éstos generan 14.700 millones de recomendaciones personales que marcan la tendencia del consumo global. No se calla nada. La clave para las marcas es usar esa enorme fuerza difusora a su favor.

Los jóvenes le dan más peso a las experiencias que a los objetos. Mantienen valores tradicionales. El 80 por ciento de ellos aspira a un trabajo afín a sus pasiones y una casa propia, y el 75 por ciento quiere casarse y tener una familia.

La buena noticia para las empresas es que los *millennials* adoran las marcas, siempre y cuando les respondan como esperan: que sean auténticas, que los ayuden a vivir experiencias y que habiliten la comunicación de ida y vuelta. A mayor satisfacción, mejor marca.

Este hecho ha disparado la creatividad de las empresas, que están desarrollando gran cantidad de herramientas de marketing apoyadas en la tecnología para apuntalar estos modelos de consumo. Es un desafío para las compañías tradicionales.

Más allá del producto o del servicio, el factor humano recupera su protagonismo en la relación entre empresa y cliente. Internet, como estamos comprobando, no ha generado todavía un profundo cambio en la estrategia de imagen, comercial y de negocio en general. Las nuevas reglas del juego hablan ahora de escuchar, interactuar, satisfacer, personalizar y en definitiva, de conectar al máximo. En este nuevo mundo, existe una gran necesidad de nuevas historias, de buenas historias. Detrás de cada marca, como hemos visto y destacado, tiene que haber una buena historia.

Facebook, Twitter y Youtube permiten a millones de personas hablar sobre el placer o la insatisfacción que produce una empresa, marca, producto o servicio inmediatamente después de interactuar con ellos.

Estamos viviendo en tiempo real la relación con las marcas. Cada usuario, cada cliente, cada persona lleva en su mano un arma de comunicación masiva: su dispositivo móvil.

Se beneficia el consumidor, pero también las organizaciones que, gracias a que las barreras de comunicación desaparecen, deben consolidar la coherencia de su mensaje, de su hacer, de su promesa de valor.

Las marcas están escuchando (o, al menos, muchas están empezando a escuchar). La monitorización de lo que se dice sobre determinados productos o servicios puede resultar determinante para el éxito o fracaso de una estrategia de marketing.

¡Cuánto camino queda por recorrer aún en este aspecto! En Estados Unidos, por ejemplo, la mayoría de las grandes empresas no permiten que aparezca un comentario negativo sin responder inmediatamente.

Estados Unidos, con todas sus virtudes y defectos, con su admirable marketing y su complejo entramado legal, ha sabido poner al cliente primero. ¿Cómo se considera al cliente de importante en otros países? ¿Cómo lo hacen sentir? ¿Saben las empresas que el cliente nunca fue tan importante como hoy?

Es muy común encontrar una gran cantidad de marcas que ofrecen descuentos y más descuentos como principal herramienta de comunicación para captar nuevos clientes. Nunca como hoy fue tan pertinente la reflexión de Walter Lippmann que decía que «donde todos piensan igual, nadie piensa mucho».

Además, la mayoría de las promociones son para nuevos clientes y no para clientes existentes. ¿Será que todos piensan que es más rentable captar nuevos clientes que retener a los actuales? Hoy hay un cliente más informado, más comunicado, en una mejor posición y ante una oferta, por lo general, más variada. Este cliente le exige a las marcas algo más que el estándar del siglo XX, les exige cuidado, atención, deferencia, personalización...

La oferta o el descuento ayudan, pero no pueden ser la columna vertebral de la estrategia de una marca, porque si no será una marca más. Estamos en una nueva era, con un nuevo consumidor, y por eso se necesita un nuevo marketing que recupere la esencia de lo que fue y dejó de ser. Hay que poner al cliente en el lugar que nunca debería haber perdido.

Todos los empleados que trabajan «de cara al cliente» deberán dedicarse a atraer, satisfacer y mantener a sus clientes. Esta época exige que el esfuerzo de todo el mundo esté centrado en ello. Las empresas deben cuidar este detalle.

El «momento de la verdad» en el proceso de compra, la percepción, el recuerdo, la experiencia, la crítica o el elogio vienen disparados por el trato que reciben los clientes o potenciales clientes. Comprender la tremenda relevancia que cada empleado tiene para su empresa, para su marca y, por ende, para su negocio, provocará un serio replanteamiento en las organizaciones. ¿Cuántos responsables de recursos humanos comprenden el concepto de «embajadores de la marca»? ¿A cuántos responsables de recursos humanos se les hace una inmersión en el Branding de la organización? Frecuentemente entrevisto a directivos del *top management* de empresas, y encuentro que no hay homogeneidad en sus respuestas a cuestiones esenciales y básicas del Branding, como los valores, la diferenciación, el territorio, el posicionamiento, la personalidad, la historia... Este tema debería considerarse de una relevancia indiscutible en toda organización.

La cuestión clave en este punto es entender, y por eso lo reitero, que la atención al cliente no es un departamento, sino que es una actitud. Ya no es sólo el producto lo que importa. El servicio es uno de los pilares más relevantes para mantener a los clientes.

Un claro ejemplo de ello es la tienda Zappos, que ha demostrado que puede hacer dinero vendiendo zapatos y otros productos a través de internet, ofreciendo un servicio gratuito de envío en ambos sentidos (es decir, también los recoge). Si todas las cosas fuesen iguales, el cliente seguiría comprando en Zappos, porque sabe que puede contar con ellos.

Como dijo el considerado mejor consejero delegado vivo según la revista *Forbes*, Jeff Bezos: «Uno debe despertarse preocupado, aterrorizado cada mañana. Pero no se debe preocupar acerca de sus competidores, porque nunca le van a enviar dinero, sino que debe estar preocupado por sus clientes».<sup>76</sup>

## **Personalización**

La tecnología ha permitido a las empresas personalizar la visita de los clientes cuando van a comprar en su sitio web. En el sitio de Amazon, te dan la bienvenida por tu nombre y te sugieren cosas que tal vez quieras comprar sobre la base de lo que has comprado en el pasado. Éste es el tipo de personalización que uno espera cuando va a cualquier tienda, donde es atendido cara a cara. Cuando se llega a un hotel, uno espera ser saludado por su nombre si ha estado allí antes o si es un miembro de su programa de viajero frecuente.

Con la inmediatez, la personalización y la rapidez de este nuevo mundo digital, el servicio al cliente es lo que el cliente está esperando. Está claro que la dificultad se plantea porque los estándares varían según cada persona. En el transcurso de esta década, más empresas personalizarán su experiencia de compras o de servicios ya sea online o en persona, porque eso es lo que se desea. La mayoría de los usuarios (el 75 por ciento), en el rango de edades de dieciséis a veinticuatro años, aceptan que sus datos sean rastreados siempre y cuando se les entregue algo a cambio.

## **Los trabajos digitales**

Las mejores mentes de mi generación están pensando en cómo hacer que la gente haga clic en los anuncios. Eso es una porquería.

JEFF HAMMERBACHER,  
exingeniero de Facebook

Otro de los grandes desafíos al que nos enfrentamos como sociedad es el modo de preparar a los estudiantes de hoy para trabajos, oficios y tecnologías que todavía no existen. Resulta muy complejo poder incentivar la capacidad de resolver problemas que todavía no sabemos si van a ser problemas. Como decía en cierta ocasión Noam Chomsky: «Nuestros niños están siendo preparados para una obediencia pasiva, no para una vida independiente y creativa».<sup>77</sup>

Los jóvenes han adquirido casi todo su bagaje cognitivo y sociocultural mediante un vínculo muy estrecho con internet y las tecnologías en general, que, por ende, se constituyen en su ecosistema natural y social. En contraposición, la mayoría de los maestros y profesores se relacionan de manera artificial, dificultosa y tardía con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

El cambio de paradigma en la educación del siglo XXI implica plantearse que la raíz de las soluciones no está en los alumnos, sino en formar a los que enseñan y en hacerlos conscientes de que es necesario desaprender para volver a aprender.

Algunos datos son muy llamativos y vale la pena reseñarlos: el Departamento de Trabajo de Estados Unidos estima que los estudiantes de hoy tendrán de diez a catorce trabajos a lo largo de sus vidas. Además, la mayoría de las carreras universitarias de hoy no existían hace diez años. Más del 50 por ciento de los estadounidenses de veintiún años de edad han creado contenido para la web. Más del 70 por ciento de los estadounidenses de cuatro años han usado un ordenador.<sup>78</sup>

En el siglo XX, cuando un padre o una madre se sentían orgullosos del trabajo de su hijo, compartían con el mundo el ya mítico «mi hijo el doctor». En pleno albor de la Era Digital, todavía hay muchos progenitores que ni saben ni entienden a qué se dedican sus hijos.

He aquí algunos de los empleos del presente y del futuro más demandados por las empresas en el ámbito de las nuevas tecnologías.<sup>79</sup>

Arquitecto de información. Es el responsable de la estructura y organización de un portal web para mejorar su navegabilidad. Un arquitecto de la información planifica los elementos para que un portal sea más accesible, y trabaja en colaboración con desarrolladores y diseñadores gráficos.

Experto en usabilidad. Su misión es conocer qué es lo que buscan y qué es lo que quieren los usuarios. Debe realizar frecuentes encuestas para preguntar a los clientes qué opinan de la web o qué les gustaría mejorar.

Editor de contenidos. Se encarga de los contenidos, la redacción y la edición de artículos en las diferentes páginas web, desde una web corporativa a un periódico en la red.

Consultor *e-business*. Es un experto en marketing que investiga las necesidades de una empresa en internet.

Responsable de *e-commerce*. Es el responsable de las ventas online de una empresa. Su misión consiste en ser el enlace entre la tienda su página web y potencia el público consumidor.

Director de marketing online. Es un especialista en contratos de publicidad web y en creación de campañas de promoción de productos. El puesto requiere formación en marketing, investigación de mercados, estadística y sociología.

*Trafficker*. Es el encargado de gestionar, implementar y controlar el tráfico de una página web.

*Community manager* o *digital manager*. Su principal función consiste en la comunicación de la empresa con el exterior a través de las redes sociales, como Facebook, Twitter o LinkedIn. Una de sus labores consiste en fomentar conversaciones y debates en la red y reaccionar ante los comentarios de los usuarios sobre la empresa. Existen variantes de esta categoría laboral con perfiles conocidos como responsable de SMO (*social media optimization*) y *social media strategist*.

Otros empleos. Administrador de bases de datos, *product manager*, especialista SEO (*search engine optimization*), especialista SEM (*search engine marketing*), *webmaster*, analista funcional, experto en analítica web, abogado especialista en internet, responsable de marketing de afiliación y varios etcéteras.

En el año 2012, uno de cada cuatro estudiantes de Stanford que terminó un máster en administración de empresas (*master of business administration, MBA*) consiguió un trabajo en la industria tecnológica.<sup>80</sup> Y ésta es una tendencia más que se consolida.

### **¿La tecnología nos ha hecho más humanos?**

Este nuevo mundo vuelve a la esencia: la persona. Las compañías de todo el mundo quieren ser más humanas. La faceta emocional cobra un papel relevante y estratégico. Estar cerca pasa a ser muy relevante. Cada compañía quiere parecerse a la tienda de la esquina, pero con el poder de fijación de precios globales y una distribución a gran escala, como, por ejemplo, la de Carrefour.

Las empresas empiezan a ser conscientes de lo importante que es todo esto para su negocio. Promover la integración digital en las organizaciones más tradicionales es una cuestión mucho más cultural que económica. Educar a las organizaciones del siglo XXI para habitar en el ecosistema digital no supone tener que hacerles aprender algo que no sabían, sino hacer de ellas algo que no existía.

Existe en Occidente una especie de melancolía colectiva sobre un pasado mejor. Las barreras entre la ficción y lo real se desvanecen ante los recuerdos de un pasado que tal vez no ha sido como se recuerda, sino que es una imagen de cómo lo recordamos.

Claramente, ha habido aspectos del pasado que han aportado mucho a este presente: derechos civiles y constitucionales, avances en medicina e investigación, innovación en muy diferentes ámbitos o un progreso notable en transporte, telecomunicaciones y acceso a la información. Sin embargo, no hay que olvidar que, hace sólo setenta y cinco años, comenzaba en Europa la segunda guerra mundial. Y si mencionáramos los conflictos bélicos, raciales y étnicos de los últimos setenta años, éste sería un libro del horror humano. Si tan sólo fuésemos conscientes de la cantidad de millones de personas desplazadas, aniquiladas, asesinadas, desaparecidas, olvidadas (sin que siquiera se supiera), no podríamos sino agradecer este presente.

Se podría decir que el caos es el orden que aún no conocemos. Y en este nuevo escenario, la tecnología ha permitido que la humanidad sea consciente de los conflictos que vive el mundo, en tiempo real. Esta situación da la posibilidad de elegir entre participar o no, entre callar o levantar la voz, movilizarse en la calle o en el muro de Facebook, iniciar un movimiento o seguirlo... En definitiva, nos permite escribir, hablar o denunciar en los nuevos medios.

El ser humano sólo tiene el presente ante sí. El pasado sirve, sobre todo, como un maestro, y el futuro, como un espacio de imaginación. La ecuación entre el pasado que se recuerda y el futuro que se desea es el presente que se vive.

Un país, empresa, marca o persona que tenga más recuerdos que proyectos estará cerca de a su fin. En esta segunda década del siglo XXI, uno de los grandes desafíos para todos es el fortalecimiento de los valores. Valores que, aunque sean flexibles con el contexto, sirvan de base para no perder nuevamente el rumbo, para que toda esa energía humana que se invierte en destruir pueda canalizarse en energía creativa para buscar soluciones.

Necesitamos desarrollar un mundo más sostenible, más equitativo, más igualitario y más armonioso, un mundo que establezca unas bases sólidas para que en el futuro no tengamos que lamentar un nuevo conflicto mundial. Como decía Albert Einstein: «El hombre sigue siendo el único animal que tropieza dos veces en la misma piedra, y le echa la culpa a la piedra».

Este espacio de tiempo que nos ha tocado vivir pide a gritos protagonistas. Personas que no busquen el éxito fácil y rápido (¿efímero?), sino que quieran escribir las letras de esta revolución, para dejar así como legado a nuestros hijos y nietos un mundo menos corrupto, menos desigual y más transparente, donde se hable menos de datos y más de imaginación, donde la divisa que confiera estatus no sea el dólar o el euro, sino la reputación, la trayectoria, la confianza...

Sin duda, el trabajo no será sencillo, los cambios más complicados de implementar son los cambios culturales, aquellos que no requieren sólo de uno o dos años, sino de varias décadas. Hablamos de cambios de verdad, transformaciones de esas que hacen tambalearse los andamios de la sociedad para luego reforzarlos. El mundo,

mayoritariamente, necesita ese cambio, al que algunas élites y minorías se resisten empleando sus muchos recursos. Está claro que a ellos no les favorece abandonar el statu quo.

Para llevar adelante estos cambios, se necesitan líderes. Personas que puedan encarar este proceso sin temor a la equivocación. Que tengan la valentía para «hacer», la visión para innovar y la actitud para inspirar.

Será inevitable revisar qué ocurre con la responsabilidad social hacia las personas y el entorno, con el establecimiento de reglas claras de juego, con el respeto por la naturaleza, con la construcción de una reputación consistente y creíble y con la aportación al mundo de algo más que un producto o un servicio. Esto no es nada que vaya en contra del principal objetivo de las compañías, que es ganar dinero, sino que apunta en la dirección de que ya no se puede ganar de cualquier manera.

La humanidad avanza hacia un futuro de evolución tecnológica sin precedentes. Uno de los grandes desafíos de la ciencia es el Brandoffon llevado al cuerpo humano. Existen ya visiones que hablan sobre los «posthumanos» o los «transhumanos», sobre la singularidad y el transhumanismo, sobre el impacto que tendrán en nosotros como seres vivos la inteligencia artificial, la nanotecnología, la tecnología de la información, la biotecnología, la robótica y la neurociencia. Todo ello pensando en que se derribarán también las barreras entre humanos y ordenadores.

Este debate sobre el futuro de la condición humana, lo dejaremos para otros libros. Aunque no podíamos dejar de mencionar aquí lo que para unos es ciencia ficción y para otros ciencia posible.

\* \* \*

Para mí el Branding no es sólo una importante herramienta de comunicación en los negocios. Es una manifestación fundamental de la condición humana.

WALLY OLINS

Para las marcas existe una nueva manera de dividir la historia: antes de internet y después de internet. El teléfono y el avión acortaron las distancias, internet las hizo desaparecer. Internet está convirtiendo al mundo en un gran mercado interconectado.

En 1984 cada persona que vivía en una gran ciudad recibía una media de 2.000 impactos de marcas por día. En 2015 esa misma persona recibe más del doble que hace 3 décadas. En 2050 cada uno de nosotros recibirá más de 35.000 impactos de marca. En la actualidad, de los 5.000 que recibimos desde que nos levantamos hasta que nos vamos a dormir, nuestro inconsciente sólo retiene un 0,4%. **Las empresas deberán trabajar para crear marcas que la sociedad quiera que existan.**

En el presente las nuevas tecnologías tienen una influencia cada vez mayor en nuestra vida. Sin embargo, cuesta que las organizaciones entiendan que **lo relevante no es poner a la tecnología en el centro de las personas, sino a las personas en el corazón de la tecnología.**

Todo se conectará cada vez más. La conectividad y la conexión protagonizarán avances tecnológicos en nuestro futuro cotidiano, como en el cuidado personal, en nuestra vida en el hogar, en el trabajo y en el transporte.

Para las marcas hay un mercado potencial de más de 7.300 millones de personas en el *offline*, que más pronto que tarde estarán conectados *online*. En 2050 habrá 9.500 millones de personas en el planeta. 7 de cada 10 de ellos vivirán en zonas urbanas. Existe el desafío de evolucionar de la conexión tecnológica a la humana. Evolucionar para que las emociones se conecten entre sí, con las marcas y con esta nueva realidad.

Nada debería ser tan común para las marcas del siglo XXI como el deseo de ser sobresaliente en emocionar. Emocionar es un instrumento clave del conocimiento y sobre todo del disfrute de una nueva realidad. Una realidad de emociones que durará, al menos, otros 100 años.

### **La invasión silenciosa**

En el siglo XX se inició la conquista de los electrodomésticos en los hogares. En 1913, hace más de 100 años, se pone a la venta la primera nevera eléctrica en Chicago. Fue la nevera, seguida de la tostadora, la lavadora, la plancha, la radio, la TV, el lavavajillas, la secadora, el congelador, el microondas... Sin darnos cuenta estábamos rodeados de cosas que nos facilitaban la vida, en la mayoría de los casos. Cosas que cumplían un rol pasivo y carecían de inteligencia. La masificación del uso de los electrodomésticos afectó de forma directa a la manera en la que hoy vivimos y a nuestra calidad de vida. La clave del éxito de estos productos, luego evolucionados a marcas, radica en que trajeron una gran comodidad a las personas, así como la posibilidad de disponer de un mayor tiempo de ocio.

En la actualidad, la mayoría de dichas cosas son inteligentes, están conectadas, no sólo a la red de electricidad, sino también a internet. La invasión que comenzó el siglo pasado ya no es silenciosa, y ahora hasta tiene nombre: «internet de las cosas», también conocido por sus siglas inglesas IoT.

El IoT («Internet of Things») hará que la conexión ya sea total. Estarán conectados los hogares, los coches, el cuerpo humano... todo. Para el año 2020, el «internet de las cosas» agregará a internet 57.000 cosas nuevas por segundo. ¿Logrará esta segunda revolución de las cosas darle al ser humano tiempo y calidad de vida?

Por lo pronto, en el futuro cercano la nevera realizará su pedido de comida y bebida directamente al supermercado. Gran parte del pedido llegará antes de la hora en que se realizó. En 2015 Amazon ya alcanzó un acuerdo con 18 marcas para empezar a utilizar el «botón Dash». El «*dash button*» es un dispositivo que sólo cuesta 5 dólares y que viene identificado con la etiqueta del producto que se va a consumir regularmente. Para funcionar debe estar conectado a internet y con sólo presionarlo se envía una orden de compra del producto deseado a Amazon.

Por el momento, se han incluido 255 productos de limpieza, cosméticos y alimentos: papel higiénico, toallas de papel, bolsas de basura, hojas de afeitar, crema, pañales, leche en polvo, dosis de café, alimentos para animales, barras de cereales o agua mineral, entre otros. A un clic de distancia, sin un ordenador, en tiempo real y sin molestarse en ir al supermercado.

Otro de los avances de los que disfrutaremos será el medidor eléctrico, que vigilará nuestro consumo local y ayudará a hacer un uso más eficiente. El termostato aprenderá sus preferencias y podrá ajustar el clima en cada habitación, cada hora y cada día. Las sillas y sillones se adaptarán a nuestra ergonomía y energía física. Cada objeto conocerá tanto a sus dueños que hasta tendrá nombre y adquirirá personalidad. Los sensores del césped informarán sobre qué parte de su jardín es necesario fertilizar o fumigar o qué árbol necesita cuidado.

**El cuerpo también estará realmente conectado.** Los médicos podrán comprobar los signos vitales de sus pacientes todo el día por medio de sensores diminutos. «nanobots» realizarán procedimientos médicos dentro de nuestro cuerpo, generando postoperatorios menos dolorosos y recuperaciones más veloces. Llegará la primera extremidad biónica controlada por el cerebro y completamente funcional. ¿Seremos testigos de los trasplantes de órganos generados en impresoras 3D?

Chips de estómago controlarán la dieta de cada persona para ayudarle a perder peso. Chips de cerebro permitirán absorber datos mientras se duerme. Viviremos mucho más.

La ropa también estará conectada y los materiales evolucionarán tanto que se limpiarán solos. No hará falta abrigarse en invierno ni sufriremos calor en verano. La propia indumentaria regulará la temperatura corporal.

La autoconducción de automóviles llegará al mercado general. Camiones, taxis, buses, y por supuesto coches. **La pieza del coche que necesite será esculpida dentro de una impresora 3D.** Los vuelos sin pilotos a bordo tendrán uso comercial. Los robots harán que el servicio a bordo sea simplemente inolvidable.

Las guerras se librarán sin participación humana directa. Se extenderá el uso de robots y de vehículos terrestres, anfíbios y aéreos no tripulados.

Tendremos, al menos, una colonia en Marte. Habremos encontrado más planetas, en otras galaxias, con características similares a la Tierra. Iremos con mayor asiduidad al espacio y es probable que el espacio venga a nosotros.

Finalmente, fuentes de energía renovables superarán a los combustibles fósiles en la generación de electricidad.

### **Las marcas no son cosas**

Las marcas tendrán un rol cada vez más central en el desarrollo y la creación del futuro. Ya no será relevante el tamaño de la organización, sino el impacto que tenga sobre la vida de la gente. Habrá más CEO's del ámbito de la creatividad, la ciencia, el diseño y la ingeniería.

Las marcas exitosas no necesitarán soportes visuales, se sentirán. Se las reconocerá y se las sentirá a través de la piel, el sonido, el aroma o el gusto. Será necesario un servicio épico, extraordinario para fidelizar. Los mundos de la realidad aumentada, virtual y tridimensional serán tan comunes como la inteligencia artificial. Pero **humanizar un mundo de redes, gigas, data y algoritmos se volverá esencial**. Las empresas deberán trabajar para ser una marca que la sociedad quiera que exista.

Volviendo a hoy. El 90% de toda la data del mundo se creó en los últimos 2 años. En esta «Era Digital» aprendimos que más importante que la información es el análisis, la comprensión y las herramientas para tomar mejores decisiones y conectar con las personas.

Cada día la vida, los hechos, las noticias, son más «*Brandoffon*». Chequear el smartphone una media de 180 veces al día es tan normal como respirar. La moda «selfie» se extiende más velozmente que cualquier otra. Malala recibió el Premio Nobel de la Paz. Estados Unidos y Cuba pusieron fin a más de 50 años de muros en el Caribe reabriendo sus embajadas en Washington y La Habana, justo el año del 25 aniversario de la caída del Muro de Berlín.

La Agencia Espacial Europea aterrizó una nave en un cometa en movimiento (una misión que empezó hace más de dos décadas). India logró que un satélite esté orbitando alrededor de Marte a un costo menor que la película *Gravity*, ganadora del Oscar. *Curiosity*, que es el mayor de Marte en *Foursquare* y tiene cientos de miles de seguidores en las redes sociales, encontró indicios de vida en el planeta marciano. En 2015, la sonda *Nuevos Horizontes* llegó a Plutón tras 9 años y medio de viaje a través de más de 4 mil millones de kilómetros.

En medio de la inmensidad del universo, el hombre continúa en la búsqueda de respuestas. ¿Cuál es el límite? «El límite es la imaginación», asegura Adriana Ocampo, la científica responsable de los parámetros de éxito de la misión *New Horizons*. «Los beneficios de explorar el espacio son infinitos», incide la científica para rematar con un épico «**trabajando en equipo la humanidad no tiene límites**».

Somos testigos, y protagonistas del momento en que internet superó a la televisión en audiencia durante grandes eventos. Nos duelen los sacudones económicos y financieros, y también nos dan esperanza las rebeliones sociales y culturales. Un nuevo mundo en el que vemos azorados el terrorismo creciente que se difunde por YouTube y otras redes. A la par que vemos como la cooperación y la colaboración internacional sigue avanzando.

**El mundo no es —ni será— perfecto y el acceso a la información, a internet, a las redes sociales, nos hace sentir parte de todo lo que sucede.** Todo parece más cercano. Da igual que erupcione un volcán en Chile o que tiemble el techo del mundo en Nepal, lo seguimos en tiempo real. Nos sentimos parte de esas historias.

Ciertamente, todo lo que nos toca vivir es el resultado de las decisiones que tomamos hace años, décadas. Y sobre todo de lo que hacemos con ellas.

El «hoy» nace como resultado de la suma de las buenas o malas decisiones que tomamos cada día. De cómo sentimos, pensamos, miramos y sobre todo como actuamos.

Si cambiamos la forma de ver las cosas, las cosas cambian de forma. El futuro será el que construyas en tus «ahoras». J. R. R. Tolkien nos regaló un reflexión tan simple como memorable: «El trabajo que nunca se empieza es el que tarda más en finalizarse».

Empecemos. O mejor dicho, continuemos.

### **Imagina un mundo sin marcas**

Existió alguna vez y nunca volveremos a verlo.

La naturaleza de las marcas en la Era Preindustrial era la de la protección del consumidor. La gente sabía exactamente si una marca ofrecía una garantía de fiabilidad y calidad, o no. Del mismo modo que se creó la necesidad de marcas en el siglo XIX, en la Era Digital de la globalización e internet, tener una marca de confianza refuerza su valor.

**Sólo 1 de cada 5 marcas tiene un impacto significativo en nuestra calidad de vida,** lo que revela la gran oportunidad que se abre a las marcas para reconectar y redefinir su relación con los consumidores, con las personas.

El ser humano crea su presente en torno a las expectativas y percepciones que tiene de él. Las expectativas con las marcas son altas, se espera mucho de ellas y en función de ello, son relevantes o irrelevantes para nuestra vida. Pero, en general, las expectativas superan a la realidad. A pesar de éstas circunstancias, algunas marcas han sido capaces de romper con los límites del mercado y sorprender, al demostrar que no hay sectores buenos o malos, sino un mundo de oportunidades para establecer la diferencia. Las marcas son las herramientas con las que las empresas buscan construir y mantener la lealtad del cliente. Las marcas de mayor éxito no miran hacia atrás, sino hacia delante, por eso son lo que son. Triunfar es una tarea compleja, pero gratificante. Esas marcas no son una moda.

**Las marcas en decadencia viven acordándose de dónde vienen, las geniales sólo necesitan saber adónde van.**

Los «nuevos» negocios de la «economía colaborativa» se apalancan en fuertes marcas: *Airbnb*, *Booking*, *Uber*, *TripAdvisor*, *Zipcar*... Se basan en la confianza y la reputación que la gente genera a través del contenido que crea y comparte, y por eso son creíbles.

**Una buena estrategia de branding es un activo que nunca pierde valor.**

### **¿Un día sin marcas?**

En la Era Digital estamos teniendo un cambio en el rol de las marcas exitosas. **Cada vez más, los clientes pagan mayores cantidades por una buena marca.** Porque representa un estilo de vida o un conjunto de ideas o emociones. Muchas empresas explotan las necesidades emocionales de las personas, así como sus deseos, cada vez mayores, de consumir. No nos imaginamos un día de nuestra vida sin marcas. Es más, necesitaríamos dedicar un buen rato a reflexionar sobre cuántas son capaces de impactarnos emocionalmente y, por tanto, en nuestro bienestar y calidad de vida a lo largo de una jornada normal. La mayoría son marcas que no han llegado hasta nosotros por azar, sino porque las hemos elegido.

Continuamos analizando actos cotidianos como cuando usamos el teléfono móvil (es de una marca en concreto porque hemos optado por ella), leemos un periódico y no otro o nos trasladamos en un coche que responde también a un criterio específico, por el que nos guiamos en el momento de su compra.

¿Cómo sería vivir sin marcas? No lo visualizo, no lo veo posible. Todos los productos, en apariencia, serían o se verían iguales, y no habría forma de diferenciarlos.

Además, te pregunto: **¿Te definen las marcas que usas o tú defines a las marcas?**

Vivimos en un entorno sobrecargado de mensajes. Muchos nos parecen iguales y cada uno nos intenta contar, sin éxito, una historia diferente. Sin embargo, sólo algunos consiguen impactarnos y se convierten en familiares. Esto lo consiguen porque son capaces de transformar lo predecible en algo nuevo y sorprendente para sus públicos. Sólo de esta forma pueden entrar en ese grupo de marcas privilegiadas, de marcas que logran incorporarse a nuestro día a día casi de forma imperceptible para nosotros, que logran conquistar nuestros corazones, y claro está, también nuestros bolsillos.

Por un instante imagina que te dicen que mañana cierran Google, Wikipedia o Apple. ¿Cómo reaccionarías? Ahora imagina que desaparece tu marca favorita. ¿Cómo reaccionaría la gente? Se trata de que tu marca sea relevante para la vida de las personas, sino la irrelevancia será para tu marca.

En definitiva, las marcas no pueden vivir sin las personas y, al mismo tiempo, las personas no pueden vivir sin las marcas. Esto no es nada nuevo, las marcas han logrado crear nuevas necesidades sin las que hoy por hoy no podemos vivir.

**Las marcas exitosas aportan algo que la gente piensa que es mejor que lo que tenían antes.**

La satisfacción es el resultado de la performance de tu marca menos la expectativa. Para quedar satisfecho, la performance debe ser más grande que la expectativa. En breve empezaremos a ver y a vivir en primera persona la «humanización» de las marcas, una nueva etapa en la relación entre cliente y marca llevada al siguiente nivel.

\* \* \*

### **Emociones digitales**

Uno de los aspectos más apasionantes es la velocidad a la que tanta gente quiere predecir lo que sucederá mañana en el mundo de las marcas. Sin embargo, hay algo de lo que podemos estar seguros: el futuro no se predice, se crea. Y dentro de la creatividad innata del ser humano, aquellas marcas que sepan conectar emocionalmente con sus audiencias habrán comenzado la construcción de un futuro esperanzador. El inventor estadounidense Lewis Latimer afirmaba en el siglo XIX que «creamos nuestro futuro mejorando las oportunidades presentes: por pocas y pequeñas que sean esas mejoras».

El desarrollo paso a paso, peldaño a peldaño, minuto a minuto, es lo que eleva las oportunidades a diario. La marca es una construcción que se da minuto a minuto, hora a hora, día a día. La combinación y complementariedad de la comunicación, de la venta, de las experiencias de los consumidores en los ámbitos digitales y físicos es ya esencial.

Es tan profundo el cambio que estamos atravesando, que recuperar la visión de futuro se alinea con el comienzo de la realización en el hoy. Los planes, grandes o pequeños, son solamente buenas intenciones a menos que deriven rápidamente en algo tangible.

Es importante no caer en una falsa realidad, muchas empresas están empezando a concienciarse de la importancia estratégica que las marcas tienen para ellas, y más aún, del acercamiento emocional y los beneficios que ellas pueden proporcionar.

Es mejor tarde que nunca. Mejor ahora que mañana.

Uno de mis propósitos con *Brandoffon* sigue siendo examinar y compartir el irreversible proceso para las marcas en la Era Digital. **Asumir y asimilar la integración online y offline en todos los niveles de la vida personal y profesional del ciudadano del siglo XXI.** Desde el punto de vista práctico, cada vez más y más empresas y personas son conscientes de los efectos de la era digital en su día a día. Cada lector de *Brandoffon* lo está disfrutando o padeciendo en sus carnes. Las maravillas tecnológicas de esta nueva era están provocando un replanteamiento intenso de la forma en que nos comunicamos, nos relacionamos e interactuamos. Mi principal interés es compartir lo que significa esta nueva realidad para las marcas y cómo se esta reconfigurando el mundo en que vivimos para ellas y para la gente.

Al fin y al cabo, como aseguraba Eduardo Galeano, «somos lo que hacemos para cambiar lo que somos».

\* \* \*

### **Acción. Reacción. Reputación**

El ciclo inexorable de este libro es:

Lectura → Reflexión → Discusión → Acción y Vuelta a lectura. Es un círculo virtuoso que permite al releerlo, entender y poder compartir más aprendizajes y conocimientos.

**Cualquier buena idea mal implementada es una mala idea.** Cualquier nueva hipótesis debe abordar las preguntas que debes hacer y responder, pero por encima de ello, no puede quedarse en la fase de la duda, sino de evolucionar a la acción, al espacio práctico de la contrastación empírica y útil. Mi hermano Sergio, me dijo una vez: «Hay solo dos formas de ganar dinero: haciendo buenos negocios y cerrando los malos negocios». En las ideas es lo mismo, hay sólo una forma de crear y progresar: con buenas ideas; y son buenas cuando tienen impacto positivo en la vida del consumidor o el target objetivo. Si es muy buena pero no se puede aplicar o llevar a cabo, es una mala idea.

Las primeras tres fases del círculo enriquecen la mente y el espíritu. Cuántas personas me han escrito o me han dicho a la cara que la lectura de *Brandoffon* había cambiado su vida, a mejor. Pero siempre les digo que la cuarta pata del ciclo es crucial. Es la que hace que ellos y el mundo avancen.

En la actualidad nos planteamos si nuestros padres se equivocaron al imaginar el futuro que protagonizamos hoy. El rol central y protagónico de los teléfonos inteligentes está configurando un entorno extraño, que por un lado acerca y por el otro aleja a las personas.

Es innegable el poder que ofrece el smartphone cuando se utiliza con inteligencia. Es probablemente el «arma de comunicación masiva» más potente que jamás tuvo en sus manos el hombre. Pero la gran mayoría no lo usa de esa manera, y el dispositivo se transforma en un «arma de distracción masiva», impidiendo a la mayoría de usuarios darle un uso más eficaz. «Nunca hemos llevado una herramienta que cautivase tan insistentemente nuestros sentidos y dividiese tanto nuestra atención.» Son palabras de Nicholas Carr. Una más de las voces que alertan sobre este fenómeno. Carr escribe en *Atrapados* que «el smartphone nos exilia del aquí y del ahora. Perdemos el poder de la presencia».

Nuestro desafío consiste en entender este impacto, porque es una realidad innegable, y en redirigir el uso y la aplicación de las nuevas tecnologías para que el futuro que le toque a nuestros hijos y nietos sea, además de tecnológico, más humano.

## **El futuro no es hoy, es ahora**

Por favor, no pare. No se puede parar. Pero sí avanzar de manera diferente. El mundo hacia el que usted se dirige tiene muy poco que ver con el que conoce. En ese futuro la memoria de las personas estará en la nube, los coches se conducirán solos, la energía no será fósil, tener 70 años será como tener 50 hoy. Habrá colonias de la Tierra en el espacio exterior. Los aviones subirán a la estratósfera y reducirán los viajes largos a menos de la mitad del tiempo. Las marcas en el futuro serán un organismo emocional ultrasensorial. Las marcas entrarán por los poros, su omnipresencia sólo será posible a través de genuinos y auténticos lazos de confianza.

La tecnología móvil no se usará en la ropa o sobre el cuerpo, sino que estará en la piel, sobre y debajo de ella. La educación presencial será un lujo restringido a unos pocos, nuestro cerebro estará conectado a un servidor que lo almacenará casi todo. La ayuda doméstica estará robotizada, las fábricas estarán casi totalmente automatizadas. La biométrica de cada persona estará siendo monitorizada al instante, los fármacos tendrán un nivel de sofisticación que permitirá individualizar cada tratamiento con remedios personalizados. Los atletas serán súper atletas. Internet será la aldea donde compraremos, nos comunicaremos, venderemos, aprenderemos e interactuaremos. Habrá apps diseñadas para las necesidades de cada ser humano. No habrá monedas, salvo para coleccionar, y todo el manejo financiero será invisible. Todo esto abre un nuevo debate, pero no detiene el futuro. Pastilla para ser más inteligente, brazo mecánico para trabajar a mayor velocidad y con más fuerza, exoesqueletos que correrán maratones y androides que competirán con nosotros en diferentes ámbitos. Aquí, ¿cuál será la marca?: ¿Pedro el que corre con el exoesqueleto del laboratorio XX, o la marca será simplemente Pedro?

La próxima generación de marcas se desarrollará con fuerza en las economías emergentes. Las personas en los mercados asiático y latinoamericano muestran tener una relación más fuerte y positiva con las marcas. La mayoría de países y estados estarán dirigidos por mujeres. Al igual que la mayoría de empresas y ciudades. Los medios de comunicación se habrán fragmentado en pequeñas unidades que abarcarán todos los canales: escrito, oral y audiovisual. Habrá un renacer de las artes y de las ciencias. La inversión militar se orientará hacia la innovación constructiva. La conciencia global sobre la naturaleza estará tan extendida como el cuidado de la misma. Los extremismos darán lugar al encuentro, al diálogo y al intercambio pacífico.

«Más vale mejorar el presente que soñar el futuro, que nadie lo alcanza» escribía Gabriel García Márquez. Es bella esta época en que lo clásico y lo moderno se funden, como el *on* y el *off*, el presente y el futuro, las palabras y los hechos, la acción y la reacción.

Si conoces quienes son Elon Musk, Sergey Brin, Peter Thiel, Ginni Rometty, Sheryl Sandberg, Irene Rosenfeld, Marisa Mayer, Brian Chesky, Trevis Kalacnik, Larry Ellison, Paul Allen, y Jeff Bezos estás en la Era Digital. Ellos no predicen el futuro, lo crean. Ellos no siguen el camino de otros. Vivimos una buena oportunidad para reaprender,

para reconectarse con el valor de la marca y recuperar la acción creativa. Para recordar que aunque la mayoría de gente piensa todavía que la Era Digital va de tecnología, el verdadero valor está en el ser humano.

Nos estamos adentrando en un escenario donde necesitamos crear nuevos futuros. Es más fácil copiar modelos existentes que crear nuevos. Por ello, la creatividad y la innovación, sumadas a la fuerza de voluntad y a una mente abierta, parecen ser características esenciales de los que eligen destacar y no encajar. Un escenario donde la curiosidad sea más grande que el miedo. Para ser creativo no hay que ser un genio. Pongamos un ejemplo básico: la rueda se inventó hace 5.000 años. La maleta o baúl para cargar hace 200. Sin embargo, la maleta con ruedas es una patente de un piloto de avión de 1970. El piloto (podría o no ser un genio) simplemente juntó dos cosas que ya existían, pero para ello, debió pensar mucho en una solución para su dolor de espalda. La necesidad es la madre de la innovación.

Hace 40.000 años, los humanos modernos salieron de África a colonizar el planeta. En este siglo XXI, la conquista corresponde a las marcas que cada día pelean por la atención de los consumidores, tanto local como globalmente. En el pasado reciente la conquista del territorio era *offline*, en el presente el nuevo frente de batalla se desarrolla *online*. **En el futuro los dos frentes serán el mismo: *offon*.**

BOO Tips:

- El tiempo de las marcas ya nunca volverá a ser el mismo.
- El futuro para las marcas no es hoy, es ahora.
- La sensación de pertenencia a la marca, da sentido a la cultura de la misma.
- Internet y las redes sociales no cambian las marcas; tan sólo amplifican lo que ya eran.

\* \* \*

## **Mundoffon**

Ya no hay distinción entre vivir *on* y *offline*.

Los consumidores no utilizan las marcas que les gusta, les gustan las marcas que utilizan.

La velocidad que imprime la dinámica del siglo XXI demanda instantaneidad sobre profundidad. Inmediatez por encima de la reflexión, de la pausa, del pensamiento razonado. No necesariamente la velocidad es amiga de la eficiencia y mucho menos de la

construcción de un mensaje relevante, estratégico y memorable. La búsqueda del equilibrio para las marcas entre velocidad y pausa, entre aceleración y reflexión, sería muy aconsejable.

Estamos en una nueva era, y **Brandoffon pretende ayudarte a estar preparado para ser protagonista en ese mundo que aún no existe y al cual nos dirigimos.** Me preguntan cada día: ¿Dónde invertir? Los presupuestos no son escasos, el problema es la distribución de los mismos. Se gastan ingentes cantidades en activos poco relevantes, y se descuida la construcción, el cuidado y el desarrollo de marca. Comprendiendo que es el activo más importante de la organización. Aceptando que los activos intangibles, como la marca, son cada vez más relevantes.

El problema radica en que la naturaleza de las organizaciones sigue parámetros desactualizados. Más propios de los siglos XIX y XX que del XXI. Muchas aún no son conscientes de que hay que cuidar, mimar, proteger y defender la marca como lo más valioso de su organización. Primero hacia adentro, luego hacia fuera. La sociedad moderna fue creada con el funcionamiento de la revolución industrial: debemos crear una nueva sociedad basada en esta nueva revolución digital.

Es importante para ellas entender que es el *Branding* y como se integra con toda la organización: con el marketing, con la atención al cliente, con las operaciones, con las ventas, con la postventa, con los costos, con la compra, con la Dirección General o con lo legal. Como asegura Tom Peters: «*Branding* es todo».

La educación que se imparta en las organizaciones hoy, será su economía de mañana. Invertir en talento no es lo que uno hace cuando es el mejor, es lo que uno hace para volverse el mejor. **Este es el momento para que una nueva mentalidad se introduzca en las organizaciones.** Lo saben ellos, lo saben ustedes: el cambio da vértigo. Sacude, intimida y genera ansiedad. Pero no hay nada mejor que hacerse amigo del cambio, porque es la única carretera que te llevará hacia el futuro. El que ahorra en la educación del talento está invirtiendo en ignorancia. Para ser los mejores hay que invertir en ello sencillamente porque el talento es la cultura de la organización.

¿Has pensado a qué te vas a dedicar en el futuro? Contratarás un robot para que haga tu trabajo o verás cómo tu empresa te puede reemplazar por uno. ¿Qué primará?

«¿Qué viene primero, los empleados, los clientes o los accionistas?» pregunta y responde Herb Kelleher de *Southwest Airlines*, una de las empresas más rentables del sector aerocomercial. «Nosotros nunca hemos creído que fuese un acertijo. Si se trata bien a los empleados, ellos tratarán bien a los clientes. Si se trata bien a los clientes, éstos volverán, y los accionistas estarán satisfechos.»

BOO Tips:

- Los empleados ya no son embajadores de marca. Son la marca.
- Si la cabeza de la organización no tiene claro adónde ir, cómo ir y con quien ir, o cambian de cabeza o de organización.

- Los pequeños cambios son el principio de las grandes revoluciones.
- El que ahorra en la educación está invirtiendo en ignorancia.

\* \* \*

## Homo Conectadum

Al final no os preguntarán qué habéis aprendido,  
sino qué habéis hecho.

¡La telefonía tardó 75 años en llegar a 100 millones de usuarios, *Candy Crush* tardó menos de 15 meses!

La radio tardó 40 años en llegar a 50 millones de espectadores. Facebook en 11 años ha alcanzado 1.500 millones de usuarios, si fuese un país ya sería el más habitado de todo el mundo. Mientras lees estos tres renglones, en unos 13 segundos, se mandaron 124.000 tweets, se subieron 30.000 fotos a Instagram, se realizaron 6.444.500 búsquedas en Google, y se mandaron más de 31 millones de mails. Todo esto en 13 segundos. Piensa que un día tiene 86.400 segundos y verás lo complejo y difícil que resulta destacar en este tsunami digital.

En los últimos 12 meses la población mundial creció más de 115 millones, dos veces y media la población total de España. Los nuevos usuarios activos de internet suman más de 550 millones de personas, casi cinco veces toda la población de México. Hay más de 222 millones de nuevas cuentas activas en redes sociales. Hay 7.300 millones de habitantes en la Tierra, más de 3.000 millones de personas con acceso a internet, lo que equivale a dos veces la población total del planeta a comienzos del siglo XX. Y 1 de cada 3 habitantes del planeta en al menos una red social.

**¿El posmodernismo va dando la bienvenida al digitalismo o a un nuevo humanismo?** ¿Estamos en disposición de redefinirnos como «homo conectadum»?

Los problemas y las soluciones en esta nueva Era no surgen de la tecnología, sino del buen o mal uso que se haga de ella. En este futuro que estamos creando día a día el Branding y el Marketing son esenciales. El futuro de las marcas es siempre hoy. Ahora.

Hoy desde cualquier lugar del mundo, con una buena idea y con acceso a internet, tu marca puede ser relevante e interesante. Rentable.

La simbiosis que emergió con la propagación de internet entre los mundos *offline* y *online* ya es el futuro que llegó. Actualmente preguntarse dentro de las empresas si integrar el *on* más el *off* ya resulta hasta cansino por obvio. Lo importante ya no es el qué, sino el cómo. La integración es tan natural en los usos y costumbres del consumidor de la Era Digital, que no hay brecha, todo forma parte de lo mismo. Los consumidores ya combinan la compra digital y la *offline* en una sola experiencia de marca.

La mayoría de marcas no ha podido aún realizar dicha integración de manera coherente y consistente.

Las empresas poseen mucha información, pero en muchos casos poco conocimiento de sus audiencias. Las personas no son data, son emoción. Buscar la simbiosis entre ambas los ayudará a mejorar notablemente. La emoción es el arquitecto de los recuerdos, sólo recordamos hechos donde ésta estuvo involucrada.

«La mejor forma de conquistar una sociedad sobrecomunicada como la actual es sobresimplificar el mensaje», Al Ries.

### **Big Data y pequeños detalles**

Data, data, data. La data sólo es útil si se aplica la información obtenida de manera inteligente. Esta data permitirá que la personalización de la experiencia de cada cliente sea una realidad, y la mejora continua y constante es un *must*. Focalizar en construir y ofrecer una experiencia que no sólo sea útil, sino que además sea tan extraordinaria que permanezca en la memoria. Construir una posible experiencia a partir de la información es relevante, pero ser consciente del impacto de los pequeños detalles es esencial.

Estamos ingresando en una Era donde la personalización será llevada al extremo, a su mínima expresión: «cada persona tendrá su propia tienda particular», como afirma Jeff Bezos.

Los compradores están consultando más fuentes que nunca antes de tomar una decisión. Hace cuatro años los consumidores utilizaban de media 5 fuentes de información, cantidad que ha llegado a alcanzar a 12 fuentes en el último año.

**Cuanto más memorable la experiencia, tanto *online* como *offline*, mejor. Como haces sentir a tus clientes es tu marca.**

Los cambios en el mercado, la transformación en la sociedad, y la forma de relacionarse entre ambos niveles, están produciendo una evolución sin precedentes que permite asegurar que el mundo nunca volverá a ser el mismo. Hablar de la relación con las marcas difiere aún sustancialmente en el *on* y en el *off*. Consolidar la experiencia es esencial.

Internet, sin duda alguna, está modificando muchos de los paradigmas establecidos. Y cuando los paradigmas caen, es el momento de crear otros nuevos.

Entre los desafíos está el de mejorar la experiencia de la compra *online* y realizar una segmentación más personalizada de sus clientes. Los consumidores comprarán a través de sus dispositivos cada vez con más frecuencia y por importes más elevados. El aumento de los beneficios y de la cuota de mercado para aquellos que sepan vender a través de la red será palpable.

A pesar de ello, muchos sectores aún no otorgan suficiente relevancia a los nuevos formatos de comunicación y venta que ofrece la red y las posibilidades de conexión con el consumidor.

**Hoy, un negocio físico no puede separarse del mundo digital.** La gente va a las tiendas a pasear, comprar e interactuar. Una práctica muy cercana a lo que hace el usuario de internet. Ha llegado el momento de borrar las fronteras.

La consultora *EY*, señaló que «el 2015 consolidará el nuevo viaje del consumidor, donde más que nunca el canal *online* necesita del canal *offline*».

Es un tiempo intenso e incierto, que nuestros hijos y nietos estudiarán en el colegio, en sus libros y tabletas, probablemente mediante hologramas, inteligencia artificial o espacios de realidades virtuales.

Es una época en que establecer nuevas normas, pensar nuevos formatos y diseñar nuevas estrategias es fundamental. El espacio físico como espacio de encuentro, de experiencia, como espacio diferencial, debe crear nuevos caminos, repensarse y volver a liderar un tiempo de cambio, un espacio de cambio.

La tienda física no sólo no morirá, sino que cobrará un nuevo auge. Un nuevo y renovado protagonismo. Las tiendas se reinventarán y pasarán a ser:

1. *Flagships* de las marcas.
2. Espacios experienciales de las marcas.
3. Puntos logísticos, de entrega y recogida.
4. Herramientas esenciales del marketing.

Ahora bien, como expresa con claridad Jerry Fritz, «nunca tendrás una ventaja en el precio del producto, éste puede ser fácilmente replicado, una cultura de servicio al cliente fuerte no se puede copiar».

Sabes que marca propone: «Lo mejor o nada». A que no tienes dudas de que marca está detrás del «Hay cosas que el dinero no puede comprar».

¿Cuál es la conexión entre la marca y las emociones? Hoy las marcas están vivas, forman parte de nuestra cotidianeidad, más allá de si pertenecen a una mega corporación o al barrio donde vivimos. Una gran marca puede cambiar el mundo, de momento, y puede ser eficaz a la hora de descifrar la conducta del ser humano y de proponer respuestas ante los desafíos que se encuentra. Las marcas nos necesitan casi tanto más de que lo que las necesitamos nosotros a ellas. Por tanto, **los productos y servicios más exitosos serán aquellos que tengan significado y riqueza experiencial para el estilo de vida del consumidor.**

BOO Tips:

- La distinción entre *on* y *off*, está *out*.
- No esperes el visto bueno de la gente cuando emprendes algo nuevo. NO están listos para entenderte. Aún.
- La experiencia del cliente, no es lo que dices, es lo que haces.
- Personalización: La experiencia del cliente en la «Era *Brandoffon*».

\* \* \*

## Silencio. Contenido hablando

El silencio era salud.

Todos tienen una historia atractiva que compartir. Nunca subestime el vínculo emocional del consumidor con sus productos, por más fríos y racionales que estos parezcan. La creación de vínculos emocionales puede realizarse sin celebridades de la televisión o de Twitter, sin futbolistas, ni modelos famosas que arrasan en Facebook o en Instagram. Ni siquiera es necesario que sea un producto de moda. El requisito principal es un profundo conocimiento del consumidor. Es esencial saber qué ofrecer, cómo comunicar y de qué manera hacerlo.

Muchos youtubers son los nuevos celebrities. Con millones de views ni la página central del *The New York Times* logra esto. Se busca el vínculo entre personas, no entre máquinas, marcas o empresas. El consumidor quiere sentirse identificado, comprendido y valorado. Hablar con un igual, con sus mismos problemas, inquietudes e ideales. Con seres humanos auténticos.

Wendy Clarke, presidente de marketing estratégico, de Coca-Cola en Norte America, compartió la filosofía de la empresa en una estrategia de marketing a tiempo real. Clarke dijo que «el silencio no es una opción en un mundo socialmente conectado en red, una marca no está segura siendo silenciosa». También hizo hincapié en la necesidad de la agilidad y la flexibilidad.

**Hablar de marcas en redes sociales e ignorar el impacto del tiempo real, es como hablar de beber un buen té sin que haya hervido el agua.**

Internet y esta hiper conectividad ayudada por los dispositivos móviles, están empujando a los responsables de marketing y publicidad a zambullirse en el contexto y a reaccionar, siempre bajo la coherencia, en tiempo real.

¿Cuántas marcas del mundo *on*, de internet, sobrevivirían a un apagón eléctrico? ¿Cuántas de ellas podrían salir de la web y revivir? ¿Es la generación eléctrica la más determinante en el éxito de la marca, o podemos prescindir de ella? Algunas como Tesla

ya se adelantan a estas preguntas y proponen soluciones que rompen con el status quo existente generando, como no podía ser de otra manera, todo tipo de resistencias, como todo lo nuevo a lo largo de la historia.

Esto no es una llamada para más contenido ya que «el mundo no necesita más contenido, el mundo necesita buen contenido». Y para ello, las capacidades en el futuro no serán buscar más, ni más lejos, sino saber con qué quedarse entre tanta información. Filtrar pasa a ser un factor clave en el manejo de internet.

**El silencio es amigo de la irrelevancia y enemigo de las marcas.** El tiempo real demanda agilidad y flexibilidad, por lo tanto un cambio en la forma y el fondo en que se venían gestionando las campañas. La jerarquía más importante es la del conocimiento y la comprensión del contexto. Cuanto más y mejor se involucran en él, contra la creencia generalizada de que aumenta el riesgo, por el contrario, disminuye. Medir, medir y medir ayuda no sólo a comprender, sino a tomar mejores decisiones. Clarke, en definitiva, no vino a decirnos nada nuevo. Pero viene bien que nos recuerde que para las marcas, en la Era Digital, el silencio no es salud.

**Los medios ya no tienen el monopolio de la comunicación.** Los medios de comunicación habían sido los amos de la conversación. Ellos filtraban la información y construían, cada día, la imagen del mundo según sus intereses, conveniencias, ideales, valores o principios. Internet ha provocado un cambio sin precedentes en la historia de la humanidad en la relación marca-audiencia, audiencia-audiencia audiencia-marca. Internet ha traído de nuevo la oralidad. Esto ha abierto las puertas a que cada persona sea un medio.

**Comunicar se ha transformado en uno de los aspectos esenciales del siglo XXI.** Arianna Huffington, dice que «comunicar es el nuevo entretenimiento de la gente». Comunicar es algo serio, aunque puede ser divertido. Comunicar en el formato «altoparlante o altavoz» fue el signo de los primeros tiempos de las redes sociales y ya se está quedando obsoleto. Actualmente quienes generen el mejor contenido se transformarán en un imán que atraerá la atención de la gente y las audiencias.

Al comienzo del libro te hablaba de «La Estrategia de las 5 Cs». Una síntesis de cómo construir la reputación de una marca en la Era Digital, de cómo comunicar exitosamente. Esas 5 Cs son: Confianza, Contenido, Coherencia, Consistencia y Constancia. Quiero agregar, antes del final del libro, una más. Todas esas Cs cobran sentido si tienen en el centro a la C más importante: Cliente.

En los últimos 30.000 años todo ha cambiado para que no cambie nada: «La fuerza más poderosa, por encima de cualquier medio masivo, sigue siendo la fuerza de la voz humana», como afirma el autor de *El Consumidor es el Medio*, Fernando Anzures.

BOO Tips:

- Para las marcas «el silencio no es una opción».
- Las marcas se han transformado en el contenido.

— Antes eras lo que tenías, ahora eres lo que compartes.

\* \* \*

## Apple y PYMES

Vamos a cambiar el mundo.

Cuando hablamos de marcas, hay pocas en el *top of mind* y el *top of heart* de la gente. Indudablemente, Apple, es una de ellas. Apple cuenta con más dinero en efectivo que otros gigantes como Google, Microsoft, Verizon o Coca-Cola y más que otros 40 países, como Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Turquía o España; mientras que Google, por ejemplo, tiene más reservas de efectivo que Canadá, Suecia o Colombia.

«Las grandes empresas que no ponen atención a cambiar se lastimarán. La web será una zona de un cambio significativo y los que no prestan atención saldrán heridos, mientras que los que lo ven lo suficientemente temprano serán recompensados», Steve Jobs.

Y aunque Apple sea un gigante, el nuevo mundo es una bendición para las PYMES. **Nunca, en la historia moderna, las PYMES pudieron luchar de igual a igual con los gigantes, excepto ahora.** En esta nueva era el único tamaño que importa es el tamaño de tu visión, de tu actitud, de tus ideas y de tu calidad. La marca es el activo de mayor valor de una empresa y una fuente de generación de ingresos. El proceso de creación de valor de marca es una necesidad que toda PYME debe incluir dentro de su estrategia de negocio más allá de su tamaño. Recordando que uno debe construir su marca con rigor, pero sin rigidez. Para las PYMES es mejor contar con profesionales, porque como dice Red Adair, «lo único más caro que contratar a un profesional, es contratar un amateur».

«La gente que no usa redes sociales hoy me recuerda a la que hace 20 años renegaba del móvil y ahora no puede vivir sin él», afirma Irene Cano, Managing Director de Facebook España y Portugal.

Afortunadamente esta Era cada vez más abierta y colaborativa, nos permite que las ideas, teorías o estrategias que se comparten den lugar a que el *feedback* que uno recibe las enriquezca, las mantenga vivas y en permanente evolución.

«Las empresas pobres se desentienden de sus competidores; las empresas del montón copian de sus competidores; las empresas ganadoras marcan el camino a sus competidores», Philip Kotler.

Desde el año 2006 Apple ha aumentado su valor de marca en más de un 800%, hasta superar los 150.000 millones de dólares de valor. Sin olvidar que esta empresa, en la que el diseño es el eje vertebrador de su estrategia, hoy en día supera una valoración

bursátil de 600.000 millones de dólares. Apple tiene talento, tiene emoción, tiene sentido común, tiene riesgo, tiene una clara orientación a negocio y resultado, sin perder la magia y ni su nombre y apellido.

Los números hablan muchas veces por sí solos. Más de 100.000.000.000 millones de apps descargadas. Los desarrolladores han recibido de Apple más de 30 mil millones de dólares por esas apps. Más de 300 millones de personas visitan el *App Store* cada semana. Ya hay más de 1.2 millones de apps en el *App Store*. **Tu vida está en tu smartphone y en tu smartphone reinan las apps, y las apps dicen mucho de ti.** Tus gustos se materializan con las apps. Pasas casi el 86% de tu tiempo en tu smartphone utilizando apps.<sup>81</sup>

Además, en torno a la imagen de Apple se ha creado una especie de culto, casi religioso, que más que clientes, genera adeptos y preceptores. Éste es uno de los retos de cualquier organización, porque sólo de esa forma se logra otro aspecto relevante en la gestión de la marca: ser capaces de crear una necesidad de compra e incluso expectación ante propuestas que ni siquiera están en el mercado. Pero Apple también cuenta con otra baza que en tiempo de crisis es fundamental. Junto con la experiencia de consumo, proporciona una auténtica experiencia de compra, independientemente del canal de venta, ya sea en las tiendas físicas o en el medio *online*. Ciertamente es que proponer consumir experiencias, no cosas, se consolida.

Las marcas que más han apostado por conectar con los sentidos son aquellas que más rédito están sacando a la Era Digital. Cambió el mundo, pero los sentidos no. La emoción: la única capacidad humana que no se puede automatizar.

BOO Tips:

- La ambición es el primer paso hacia el éxito. El segundo es la acción.
- En vez de buscar clientes para amar, busca amar a tus clientes.
- Las marcas ganadoras no son ni las más grandes, ni las más fuertes, ni las más altas, sino las que mejor comunican.

\* \* \*

## **Miedoffon**

¿Cuán diferente hubiese sido el mundo sin internet?

*Brandoffon*, que nació como una cosmovisión del mundo de las marcas en la Era Digital, se va extendiendo de forma, natural, a las personas, al ser humano. Ante los avances tecnológicos nos sentimos más exigidos a estar conectados a todas horas.

Inexorablemente esto está generando consecuencias que se dejan sentir en multitud de órdenes de la existencia de cada persona. Algunas muy tangibles, otras aún en plena gestación. Hay voces que hablan de la desconexión como libertad.

Naturalmente, y como sucede en un cambio de Era, el impacto no se puede medir todavía. Sólo pensar, sentir. Esta vida en la que la pausa se transforma en un bien casi inalcanzable, propio del sistema capitalista de este siglo, está generando escenarios que son inseparables de la construcción prefabricada del futuro.

Como bien señala Jeff Jarvis, «las empresas pronto empezarán a medir su valor basándose más en la calidad de su relaciones que en el coste de sus propiedades [...] Las relaciones pronto valdrán más que los secretos empresariales [...] Las relaciones suelen decir mucho más sobre las expectativas de una empresa que sobre sus ingresos trimestrales, ya que crean valor real a largo plazo y levantan una autentica barrera de entrada contra la competencia».

Con la revolución industrial el hombre comprobó que las cosas podían hacerse con menor esfuerzo y a gran escala. Toda esa energía que antes ponía el hombre en su trabajo físico quedó liberada. Esto fue una bendición, el resultado del progreso y la oportunidad de disponer de esa energía ahorrada para tareas más creativas. Tareas que, no sin esfuerzo, ayudarían a progresar en más ámbitos.

**Las dos palabras más relevantes de esta Era Digital no son ni «internet» ni «tecnología». Son «cambio» y «miedo».**

Miedo al cambio. El cambio da miedo. A lo único que no hay que tener miedo es a cambiar.

El miedo al cambio es la única enfermedad de la que la mayoría de marcas ya no esperan curarse. ¿O sí?

Sólo un selecto grupo de marcas son responsables de los cambios, pero la mayoría lo son de las emociones, y los clientes de lo que hacemos con ellas. **La relación marca-cliente se desarrolla en forma de un mosaico antropológico, psicológico, neurológico y sociológico donde la conexión, en todos los sentidos, prima.**

Lograr erradicar de nuestras empresas la idea de «lo fácil», es quizás la tarea más imperativa de estos tiempos. La excusa del miedo a lo nuevo, no es propia de una marca exitosa, ni de un directivo del siglo XXI. Los progresos y las nuevas tecnologías deben ser vistos como herramientas hacia nuevos retos y desafíos, llenos de dificultades, fracasos, esfuerzos y sacrificios, como han demandado siempre todas las grandes obras de la humanidad.

BOO Tips:

- Las personas que corren riesgos cambian el futuro.
- Las barreras mentales por lo general perviven por más tiempo que las de hormigón.
- En breve estará todo automatizado, menos una cosa: las emociones humanas.
- Podemos dar vida a la utopía real de humanizar el Branding.

— La forma en la que haces sentir a la gente es tu marca.

\* \* \*

## Valor. Visión. Valentía

Hay dos tipos de personas: las que consiguen lo que quieren y las que no se atreven a conseguir lo que quieren.

CIUDADANO KANE

La nueva realidad donde estamos conectados las 24 horas y los 7 días de la semana, está redibujando nuestro mundo contemporáneo. Un mundo caracterizado por la conectividad, la velocidad, la actividad, la acumulación, el caos, la incertidumbre, la producción, las compras, el voyeurismo, la comunicación, el juego, o cualquier otra cosa. Un *loop* incesante, interminable, que engorda y se reproduce, no de uno en uno, sino en multiplicaciones elevadas a números desconocidos y que no entran en la pantalla de un calculadora.

Andrew Dillon, catedrático de Psicología de la Información de la Universidad de Austin, en Texas, afirma que «como sociedad, estamos perdiendo la capacidad de formular ideas profundas y complejas. Corremos el riesgo de estar atontándonos, de pensar de manera más simplista y fragmentada. Tenemos que dar a la mente la oportunidad de manejar ideas complicadas».<sup>82</sup>

**Existe un nuevo tiempo para muchas marcas. Un tiempo que sólo entiende el concepto del «ahora».** Los directivos de las empresas miran con recelo el nuevo escenario al que se exponen, pero es más barato hacer que el inmovilismo. En palabras de Seth Godin, «el costo de equivocarse es menor que el costo de no hacer nada». Todo va deprisa, y el ahora sigue llegando cada vez a mayor velocidad.

El tablero de los negocios del siglo XXI se desarrolla en directo. La sociedad occidental se ha vuelto adicta a la velocidad y a la información. La realidad se vive a través de las pantallas: la computadora, el teléfono móvil, la tableta o el e-reader.

El imparable crecimiento de las nuevas tecnologías ha hecho posible que quien tenga conexión pueda acceder a cualquier producto desde cualquier lugar y en cualquier momento. Actualmente, más de 3.000 millones de habitantes del planeta viven

permanentemente conectados. Este cambio ofrece tantas oportunidades, que se convierte en una auténtica revolución.

La gente que tiene acceso a información relevante ya ha empezado a redefinir la relación con las marcas. El mercado se perfecciona porque los consumidores están más informados, comparten esa información, crean comunidades *online* y *offline*, y dan relevancia a valores tales como la honestidad, la transparencia, la coherencia, la simpleza, la confianza y la interacción.

Esta imposición no escrita para las marcas, cada vez está más generalizada en la vida humana. Como si por un principio de funcionamiento y operación continuos se hubiera perdido de vista la importancia de la pausa, la reflexión, la calma, el pensar, el aburrimiento, la socialización, el silencio o el descanso.

**La visibilidad de cada persona, como marca, crece de manera exponencial.** Y observamos como ininterrumpidamente casi nada de lo íntimo puede permanecer oculto o en el ámbito privado. ¿Qué les dispara el cerebro cuando escuchan el nombre: Leo Messi, Rafa Nadal, Muhammad Yunus, Risto Meijide o Albert Rivera? ¿Hace falta contar qué atributos tienen o que valores representan?

La nueva forma de relación social se desarrollan cada vez más en lo digital. Las marcas exitosas ya operan en tiempo real. Aprovechan cada oportunidad que se les presenta para conectar, comunicar, sorprender, emocionar y vender. No todas están listas, pero están preparadas. En la Era Digital nadie sabe desde donde vendrá la siguiente oportunidad. Twitter, Instagram, Facebook, WhatsApp, un post o un medio, todos están generando contenido en un *pipeline* infinito. En este mercado, en esta vida en tiempo real, las empresas compiten para determinar cuáles pueden idear, crear y lanzar productos con mayor rapidez. Se vive en directo la relación entre consumidores y marcas, entre clientes y productos. Mientras cada día las audiencias están distraídas, anestesiadas, bombardeadas de más contenido del que podrían absorber en toda su vida. Conectar es entrar por ese ojo de la aguja que es el tiempo limitado de atención de la gente.

Alvin Toffler no popularizó el término «sobrecarga de información» hasta el año 1970. Hoy, el profesor de psicología de la Universidad McGill, Daniel Levitin, se refiere al diluvio informativo de una manera más gráfica, «estamos sobrecargados con basura», afirma. «Se está volviendo más y más difícil separar el trigo de la paja digital. El problema con internet es que cualquiera puede publicar, así que es difícil saber si estás leyendo un hecho o pseudohecho, ciencia o pseudociencia.» Con las radios fue igual: cualquiera con radio frecuencia podía transmitir y el mercado se depuro, quedaron los creíbles, los que comunicaban, los que estaban para quedarse. La radio quizás fue la web de antes. Dijeron que la TV mataría la radio...

Este problema parece ser esencialmente moderno, muy propio de esta Era Digital.

Todas las marcas, sean personales o no, generan contenido. El contenido es lo que nos atrae. Las historias interesantes, emocionantes, con sentido, con significado, con corazón, nos llegan. Ya no porque las busquemos, sino porque vienen hacia nosotros, compartidas por nuestros iguales.

Como los servicios y productos de las principales empresas que compiten en todo el mundo son cada vez más similares, el Branding se convertirá en el factor más significativo a la hora de elegir entre una empresa, producto o servicio u otro.

Me sigue sorprendiendo la lentitud con que tantas empresas están reaccionando ante esta nueva era. Pareciera que creen que el impacto de internet no les afecta. Pero cuando me dan la oportunidad de entrar en sus consejos de administración o en la dirección general y mostrarles ejemplos del impacto que si tiene internet en su industria, en su negocio, la visión cambia de manera radical. **La negación es un mal negocio.**

La primera gran tienda por departamentos de Estados Unidos en incorporar la venta *online* a su negocio fue *JCPenney*, hacia mediados de la década de los 90. Internet apenas empezaba a propagarse y la venta *online* era más un proyecto de futuro que de presente. Los directores de *JCPenney* eligieron hacer oídos sordos a todos aquellos que les decían que para qué estar en internet si era tan sólo una moda pasajera. Hoy atesoran más de veinte años de experiencia *online* que no se pueden comprar, ya que simplemente no tienen precio. Han pasado más de dos décadas desde entonces, del apenas millón de dólares de ventas de aquel primer año. En la actualidad la venta de indumentaria *online* ya supera la barrera de los 90 mil millones de dólares, sobre un total de ventas *online* que supera los trescientos mil millones, sólo en Estados Unidos.

Lo que los números no llegan a expresar es que a pesar del peso específico que aún tiene el espacio físico, la integración experiencial, mental y decisoria del consumidor ya es *offon*.

El 70% de la compra de bienes y servicios en España vienen precedidos de una consulta en internet. La gente está «conectada», la «conversación» está sucediendo. El potencial cliente está *googleando* o está leyendo lo que otras personas dicen del centro comercial. Vuelvo a las economías colaborativas de las referencias: un hotel ya no se elige sólo por si es bueno, barato o de lujo, por si se encuentra en buena zona, o por si tiene buen wifi; sino por su ranking de opiniones. Lo que dicen nuestros iguales vale más que lo que dice el propio hotel. Ése es también uno de los grandes impactos para las marcas. No es lo que ellas dicen de sí, sino lo que la gente dice de ellas.

Un poder al que ninguna organización puede mostrarse ajena. En España existen más de 27 millones de internautas, el 33% de los usuarios de telefonía móvil se conectan, además, a través de estos dispositivos. Asimismo, el crecimiento de las redes sociales en los últimos años ha sido espectacular. Más de 20 millones de personas se conectan a internet todos los días. El porcentaje de usuarios de internet en España ha crecido un 124,3%, y alcanza ahora el 74,9% de la población. Casi 15 millones de personas han realizado alguna compra a través de internet en 2014.

Ya hay 17 millones de usuarios y 9 de cada 10 internautas tienen cuenta en Facebook. Un 82% de los internautas de 18 a 55 años utilizan redes sociales en España, lo que representa más de 14 millones de usuarios en el país.

Pero no se trata sólo de hablar, interactuar, solucionar, sino también de vender. Se estima que cada español destine unos 660 euros a compras a través de internet en este 2015. Dichos 660 euros repartidos en una media de 21 compras este año (frente a las 18,8 que se efectuaron el año pasado). El *ecommerce* ya supera el 6 % de la facturación total del comercio. Se estima que para 2050 ese número crezca hasta el 50%. Lo mencioné en capítulos anteriores, las marcas deben evolucionar del *like* al *buy*. El terreno no puede ser más beneficioso para hacerlo.

**Para muchas empresas hoy, tener o no tener presencia en internet es la diferencia entre vivir o desaparecer.**

España es el líder europeo en cuota de mercado de teléfonos inteligentes. Un 81% de teléfonos inteligentes sobre el total de móviles. Los clientes llevan la tecnología puesta todo el día.

El tiempo real no es hoy, es ahora. El futuro está formado por ahora. «Hoy en día no empezar es muchísimo peor que equivocarse. Si empiezas tienes la oportunidad de evolucionar y corregir para convertir tu equivocación en un acierto. Si no empiezas nada, nunca tendrás esa oportunidad», me recordaba Seth Godin desayunando en Bogotá, antes de dirigirnos a conferenciar en *Expo Marketing*. Las marcas ya conocen el camino y el viaje: del offline al online. Del online al offline. El viaje y el destino se integran. Para las marcas la fórmula es sencilla: vivir en los dos o no existir en ninguno.

BOO Tips:

- La gente no quiere comprar productos, quiere consumir experiencias.
- Elige ser protagonista de esta nueva era, ya hay demasiados espectadores.
- Mejor correr con la mente que con los pies.

\* \* \*

## **Futuroffon**

No hay camino correcto para quien no sabe donde quiere ir.

Tiempos interesantes se avecinan, sin olvidar que los grandes cambios requieren de grandes esfuerzos. La felicidad es un derivado de nuestros logros. Dichos logros que están íntimamente involucrados con costos que deben asumirse. Alcanzar los objetivos no es un derecho que se reclama a otros, sino algo que se construye desde adentro.

Ese futuro, no el mañana, ni el hoy, el ahora, necesita del compromiso, el talento, la actitud y la responsabilidad de cada persona. Más allá del lugar, del tamaño, o de los recursos. **«Mucha gente pequeña», decía Eduardo Galeano, «en lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas pueden cambiar el mundo».**

En el momento que las marcas asuman honestamente que esta nueva Era trata de personas y que el Branding exitoso sólo se consigue pensando en ella, todo evolucionará, pasando al siguiente nivel.

**Actualmente, la mayoría de las marcas tienden a centrar sus estrategias en las plataformas, y no en los destinatarios.** Buscan clics, y no personas; se obsesionan con el efecto, y no con el fin. Hasta que en todos los departamentos (convendría actualizar este tipo de conceptos) de atención al cliente, marketing, dirección general, etc., no quede meridianamente claro que detrás de todo están las personas, no habrá posibilidad de éxito.

**La tecnología da poder, pero sólo conectando con las personas obtienes beneficios.**

Comprender a las personas, escucharlas, atenderlas, hacerlas sentirse especiales, importantes, resulta clave en el proceso de seducción, fidelización y finalmente de conversión.

Un trabajo del *Future of Humanity Institute* de la Universidad de Oxford advierte que, por obra y gracia de los avances tecnológicos, en los Estados Unidos «se corre un alto riesgo de ser automatizados el 47 % de los empleos actuales, en tanto que otro 20 % padece un nivel de riesgo medio». El estudio, realizado por Carl Frey y Michael Osborne, concluye, sin embargo, que las habilidades humanas más difíciles de automatizar son la creatividad, la inteligencia social y la destreza para manipular objetos. Por el momento.<sup>83</sup> Seguiremos presenciando el surgir de nuevas actividades y otras que desaparecerán, y seremos testigos del resurgir de la esencia creativa de las personas. El conocimiento es un *commodity*, la creatividad y su aplicación práctica, es lo que marcarán la diferencia.

El hombre, como especie, ha avanzado porque es cooperativo en esencia. Aunque esta época tenga una impronta de egoísmo, la colaboración siempre se impone.

**Los seres humanos somos la única especie capaz de compartir conocimiento.** Internet elimina barreras y acerca la posibilidad de compartir dicho conocimiento no sólo con fines comerciales. No todo el mundo busca la novedad inmediata, que en algunos casos es efímera. El intercambio, ya no de bienes y servicios, sino de experiencias y estudios, ha permitido que el mundo menos desarrollado tenga acceso a cosas impensables hace pocos años. Internet, bien utilizado, aporta progreso y acceso a una gran parte de la humanidad.

La humanidad sigue avanzando hacia un futuro de evolución tecnológica sin precedentes. Las nuevas tecnologías. Las apps. La nube. La robótica. La nanotecnología. Los drones. Mucho progreso para un futuro prometedor. Para ese futuro que empezó

ayer. En la Tierra ya hay más teléfonos móviles que habitantes, en el mismo planeta donde 750 millones de personas carecen de acceso a agua potable. Queda mucho por hacer. Stephen Hawking aseguraba que «el desarrollo de la inteligencia artificial plena podría significar el fin de la raza humana». En cuanto al físico, «los seres humanos, limitados por la lenta evolución biológica, no podrían competir, y serían reemplazados». El momento en el que la inteligencia artificial supere a la humana es lo que los robóticos llaman «singularidad». Algunos científicos, como Ray Kurzweil se han animado a ponerle fecha: en algún momento de la década de los treinta, las máquinas superarán a los humanos.

**La mayor parte de la humanidad es ya dependiente de la tecnología.** Estamos programados para estar conectados. «Para el año 2020, 80% de las personas adultas tendrán un smartphone conectado a internet»,<sup>84</sup> según *The Economist*.

La tecnología ya es parte de nuestro yo. La nueva condición de seres conectados, «homo conectadum», es la de la exposición permanente. Por elección, por imposición, pero aún sin rebeliones. La sociedad lo acepta sin paliativos.

Quedan muchas marcas y mucha gente por entrar a este mundo *Brandoffon*.

Ayudados por los dispositivos móviles, especialmente los smartphones, el 92% de los adolescentes dicen conectarse a internet todos los días, según un nuevo estudio del Centro de Investigación Pew.<sup>85</sup> Más de la mitad de los adolescentes con edades comprendidas entre los 13 y los 17 años se conectan *online* varias veces al día. Facebook sigue siendo la red social más usada entre los adolescentes estadounidenses con un 71%, así como Instagram con un 50% y Snapchat con un 40%.

**Y mientras intentamos terminar de entender a la «Generación Y», «Generación Z» va pidiendo pista.** Apenas tienen entre 16 y 18 años pero ya empiezan a reconfigurar la forma en que vemos el mundo. Sus mundos pasan por las pantallas. Así nacieron y crecieron, relacionándose a través de las pantallas con el mundo. Para el 2020, representará el 40% de los consumidores en los Estados Unidos.

Qué mundo complejo el que construimos. Qué mundo fascinante el que creamos. Las dos caras de la misma moneda.

Lo que no puede el hombre es dejar de avanzar.

BOO Tips:

- Marcas y redes sociales: evolucionando del *like* al *buy*.
- Las personas en el corazón de la tecnología.
- Mide tu talento por tu capacidad de transformar dificultades en oportunidades.
- Tu actitud determina tu camino.
- Quien se cree demasiado grande para lo pequeño, es demasiado pequeño para lo grande.

\* \* \*

## Ser humano

A veces el camino menos transitado lo es por una buena razón.

Cuanto más progreso tecnológica, tendremos que ser más conscientes del impacto y la relevancia de mantenernos humanos.

«La tecnología siempre ha sido una espada de doble filo», reconoce Ray Kurzweil. El fuego ayudó a los humanos a mejorar sus vidas, pero también quemó aldeas. Al final la tecnología será buena o mala conforme a la utilidad y sobre todo al uso que como personas hagamos de ella. Ray Kurzweil ha estado enseñando a las computadoras a leer mejor, en lo que constituye un paso más en la marcha del progreso tecnológico. El inventor y futurólogo de 66 años cree que para el año 2030 las computadoras no solamente podrán entender el lenguaje oral común y corriente, sino que también exhibirán emociones.

Pero, detrás de todos los fenómenos, avances y desarrollos, sigue estando la persona. Comprenderlo y aplicarlo es rebelarse contra el destino. «Uno de los rasgos principales de la existencia humana», escribía Viktor Frankl, «es que el hombre se trasciende a sí mismo; el ser humano es un ser autotrascendente».

La toma de conciencia de este rasgo tan humano, es esencial para conectarse con lo que representa lo humano en esta Era Digital.

**Apenas el 10% de nuestras interacciones sociales sucede en estas fechas *online*.** Pero en más del 50% de nuestras conversaciones internet y su ecosistema está presente. Los políticos habilitan números de WhatsApp para «¿escuchar?» y «¿dialogar?» con sus potenciales votantes. Mientras escribo estas palabras se están desarrollando y creando plataformas tecnológicas pioneras con un modelo de *backoffice* que fusiona geolocalización, redes sociales, *big data*, algoritmos..., pero sobretodo calor humano y sensibilidad por la persona que lo utilizará.

La reflexión más relevante, es que también se confirma, que más significativo que tratar de ser importante es intentar ser humano.

La autenticidad, lo real, lo cercano, se empieza a recuperar. Se habla de modas, de olas, pero en el fondo hablamos de marcas y aquellas que no comprendan el contexto y no conecten con él no destacarán.

**En publicidad y marketing hay una vuelta a lo esencial.** Un regreso a lo simple, lo cotidiano, lo que de verdad trasciende: las emociones. Lo que hace extraordinario el trabajo de cada día. Los seres humanos somos muy similares y a la vez muy singulares. Tenemos unos rasgos de comportamiento y de personalidad comunes, pero a la vez cada uno es único e irrepetible como consecuencia del singular proceso de desarrollo de la persona. El sentir nos conecta y las emociones nos definen.

Se está gestando un cambio muy profundo en el mundo. No sólo en el mundo de las marcas, también en la política, la diplomacia, la salud, la educación o la religión. No hay ámbito que no este siendo afectado, y la transformación se empezó a generar naturalmente.

Abraham Maslow, el padre de la famosa pirámide, fallecido hace más de 45 años, y tan vigente como entonces, decía: «Igual que el árbol necesita la luz del sol, el agua y la comida, así la mayoría de las personas necesitan amor, seguridad y otras gratificaciones de necesidades básicas que solamente pueden venirles de afuera. Pero una vez que estas satisfacciones externas se consiguen, una vez que las deficiencias internas se ven saciadas por los satisfactores externos, es cuando empieza el verdadero problema del desarrollo humano individual, es decir, de la autorrealización».

El modelo que viene, ya está aquí. Hace años que se está incubando, pero su materialización ya comenzó. Como todo proceso se va haciendo patente conforme avanzan los años. Muchos ya han notado que los síntomas ya no están debajo de la superficie, sino sobre tierra firme. Y han llegado para quedarse. Otra vez, como desde la última revolución, la industrial, toca repensarse, reinventarse.

Conectamos la autorrealización con la autotrascendencia.

«El ser humano», afirmaba Frankl en *El hombre en busca de sentido*, «no es una cosa más entre otras cosas; las cosas se determinan unas a las otras; pero el hombre, en la última instancia, es su propio determinante. Lo que llegue a ser—dentro de los límites de sus facultades y de su entorno— lo tiene que hacer por sí mismo».

La capacidad de elegir está en tus manos. Tú decides.

BOO Tips:

- Para las marcas hay dos opciones: Predecir el futuro o crearlo.
- No todos los ojos cerrados duermen, ni todos los ojos abiertos ven. Duerman menos. Sueñen más.
- A las marcas que no emocionen les esperan cien años de soledad.

\* \* \*

## Educación

Dar el ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera.

ALBERT EINSTEIN

Me costó decidir cuál de todos los temas relacionados con la construcción de nuestro futuro iría como cierre en este libro. Si de verdad queremos cambiar el mundo a mejor, lo primero que deberíamos cambiar es a la persona.

Durante estos últimos años he tenido la suerte de viajar por el mundo dando conferencias sobre Branding, Marketing y el universo de las marcas.

En cada ciudad, el impacto en los asistentes era verdaderamente conmovedor. No sólo llegaban los mensajes de Branding, sino también de la transformación profesional que podíamos ayudar a generar.

«Al terminar la conferencia e ir a mi oficina, me he puesto a pensar y evaluar ciertos aspectos y, me atrevo a decir que, el haberte escuchado ha sido un *point-of-no-return*, un *milestone*, para mí.» Mensajes como este confirman que la educación, la búsqueda, la duda y el aprendizaje, no deberían cesar nunca.

Es por esto que quiero volver a abrazar la educación como cierre del libro. Porque considero que es lo primero. La educación es lo que nos forma y moldea como personas. Lo primero que recibimos después de nacer es educación. Y en este momento me refiero a ésta como cultura, como herencia, como traspaso de costumbres y valores.

Hemos construido este mundo a nuestra medida, y nos guste o no, somos responsables de esta obra, todos nosotros, sin excepción.

El mundo no es ajeno a nuestra forma de ver, de hacer, de ser, sino un reflejo del hombre de hoy, con sus virtudes y sus desaciertos, sus visiones y sus indiferencias, su caos y su armonía.

En esta Era Digital, el proceso de aprendizaje no debería acabar nunca. La educación ya no debe ser aplicada en las instituciones y los hogares, sino también, en las empresas y en las organizaciones. La gente necesita «reaprender».

## Ser Original

¿Queremos educar en originalidad? o ¿queremos simplemente clones de nosotros mismos?

¿Estamos realmente ofreciendo la posibilidad de que cada persona se desarrolle su ser original? ¿Estamos creando ese espacio en las escuelas para educar en ese aspecto?

En estos años de conferencias en muchos países también hablé sobre ideas y creatividad, y noté que hay un gran interés en los jóvenes y en los adultos en ser creativos, en realizar algo diferente, en romper moldes y en salir de lo corriente.

Nos pasamos media vida intentando encajar en los moldes y la otra mitad de la vida intentando salir de ellos.

Quiero abrazar una educación diferente, que ayude a las personas a crear o a adaptarse a su entorno, y que a la vez no reprima su originalidad. ¿Será una utopía?

Indudablemente, para que una sociedad cambie, el cambio debe empezar en la educación.

\* \* \*

Tal vez, como el mío, tu balance sobre estos primeros años de la Era Digital sea positivo. Tal vez no, y elijas rebelarte contra el destino.

Por eso mientras se desmorona lo viejo, va gestándose lo nuevo. Volvamos a educarnos. **Seamos padres, protagonistas, de nuestra nueva era.**

En cualquier momento de la vida te encuentras con un nuevo dilema y sólo tienes dos opciones: dar un paso adelante para crecer, o dar un paso atrás para sentirte seguro. No habrá revolución sin revolucionarios. No habrá cambios sin fuerza de voluntad, disciplina y valentía. Los curiosos, inquietos, buscadores y locos, constituyen una parte imprescindible de estas microrevoluciones que comienzan desde abajo, y empiezan a subir sin límite.

La lucha entre lo que es bueno y lo que es malo continuará y mientras lo viejo no termine de morir y lo nuevo no acabe de nacer. Todo lo que pase depende del hombre, no de la tecnología. Y del sentido colectivo que le demos al futuro común.

Al final, lo que llamamos destino, es lo que nosotros decidimos y hacemos con nuestra vida.

Podemos empezar a pensar distinto, a ver diferente, a creer que no todo lo que nos han dicho es cierto. Cambiando creencias, creando un nuevo paradigma. Aprovechando el poder que cada uno tiene para escribir la historia y construir el futuro.

Imagina un mundo sin marcas.

Existió alguna vez, y nunca volveremos a verlo. Por ello la relevancia de *Brandoffon* para las personas, las empresas, las organizaciones y las marcas. Toca aplicarlo, hacerlo útil y tangible. Comprobar que todo lo que has leído te ayudará a ser protagonista de esta nueva Era. Uno de los escritores más influyentes de la historia, Jorge Luis Borges, escribía: «Todas las teorías son legítimas y ninguna tiene importancia. Lo que importa es lo que se hace con ellas». Por ello siempre valdrá más un gramo de hacer que un kilo de decir.

***Brandoffon* es un neologismo. Pero también una idea, un concepto, una actitud.  
*Brandoffon* no es una moda, sino la síntesis de una Nueva Era.**

## **Conclusiones: las ideas no nacen por sí solas**

Si la estrategia de Branding no integra a las personas, no sirve. Y si no ayuda a hacer negocios, es ineficaz.

MARCELO GHIO

¿Por qué el siglo XX no ha visto grandes ideologías como el XIX?, se preguntaba el filósofo francés Guy Sorman. Y ensayaba una interesante respuesta:

[...] puede ser porque todas las ideologías están fundadas sobre la libertad y porque esta noción simple y única durante el siglo XIX se ha dividido hoy hasta el punto de convertirse en incomprensible. Hoy en día, cuando usted habla de libertad, es necesario inmediatamente justificarse; ése no era el caso de antes. Pero, sobre todo, no hay grandes ideologías a causa de falta de ideólogos. El nacimiento de las ideas, explica Berlin, no obedece a ninguna lógica histórica, no depende más que de la aparición de los genios, y ésta es imprevisible. Pero el siglo no ha terminado y, sin que todo esto signifique creer en ello, un genio puede aparecer en cualquier momento.<sup>86</sup>

Añade Sorman:

Las ideas no nacen en cualquier parte, sino en lugares bien determinados. París ha sido durante doscientos cincuenta años el foco de las ideas de izquierda, hasta 1968. Menciona como otra ciudad relevante a Viena, la otra cuna de la ideología progresista. De allí, entre 1860 y 1920, han surgido una cantidad espectacular de constructores de sistema: Popper, Hayek, Bettelheim, Wittgenstein, Freud. [...] Ellos adoraban practicar la excomuni3n; el genio va acompañado por la intolerancia. Todos ellos querían que la humanidad marche derecha. Ignoraban esta frase de Kant: «Con la madera torcida de la humanidad, es imposible hacer cualquier cosa derecha».

En el siglo XXI, las ideas no son de nadie, porque son de todos. Están ahí, en la calle, en los bares, en las redes sociales, en las empresas, en los muros... Una vez registradas y patentadas, ya son de quien las creó. Recordemos lo que sucedió con el

teléfono: durante mucho tiempo, Alexander Graham Bell fue considerado el inventor del teléfono, junto con Elisha Gray. Sin embargo, Graham Bell no fue el inventor de este aparato, sino solamente el primero en patentarlo. Esto ocurrió en 1876. El 11 de junio de 2002, el Congreso de Estados Unidos aprobó la resolución 269, por la que se reconocía que el inventor del teléfono había sido Antonio Meucci, que lo llamó «teletrófono», y no Alexander Graham Bell. En 1871, Meucci sólo pudo, por dificultades económicas, presentar una breve descripción de su invento, pero no formalizar la patente ante la Oficina de Patentes de Estados Unidos.

En esta era hiperconectada, multicanal y cada vez más abierta, las ideas no surgen de las personas individuales, sino de las redes que se generan entre ellas. Porque las cosas las descubrimos todos y nos pertenecen a todos, aunque haya una persona que, por azar, acabe ostentando el título de descubridor.

Para Bill Gates, el futuro de la educación reside en los datos y en la información (lo que se llama *data*). Yo disiento, y creo que la clave es la creatividad. Los niños, al igual que nosotros, no necesitan más datos de los que ya tienen, sino una nueva mentalidad. Se necesita aprender a aprender, a pensar, a razonar, a descubrir.

Para algunos medios y para muchas empresas, la información, o el *big data*, es el nuevo petróleo.

Las tecnologías, la hiperconectividad y el acceso prácticamente irrestricto a la información han provocado que todos estemos un poco aburguesados y permanentemente pegados a la pantalla. Esto es parte de un problema que no se quiere asumir. ¿Por qué en vez de poner cosas en el muro de Facebook no nos movilizamos para crear espacios de pensamiento y reflexión? ¿Por qué seguimos citando hoy a pensadores griegos como si en los últimos dos mil años nadie hubiera discurrido nada nuevo?

Existen cambios reales que son tangibles. Un presidente negro en Estados Unidos, un papa latinoamericano, una alemana del Este de canciller de Alemania. La pena es que, por momentos, parece que se vive sólo el hoy y no se percibe el contexto histórico, ni hacia atrás ni hacia delante.

Si volvemos por un momento al capítulo ON, donde hablábamos de Tim Berners-Lee y de los comienzos de internet, deberíamos destacar que ése fue un proyecto en el que él trabajó durante más de una década. Sin embargo, cuando comenzó no tenía idea de la transformación que este nuevo medio iba a traer. El proyecto tenía que ver con organizar sus propios datos, y hasta llegó a desecharlo por un tiempo para comenzar a trabajar en otras cosas. Sólo unos diez años más tarde, la visión completa de lo que sería internet vio la luz. Ésta es la forma más frecuente en la que las nuevas ideas aparecen. Necesitan tiempo para ser incubadas y viven, mientras tanto, en forma de corazonadas.

A pesar de todo lo que queda por pensar, por debatir y por hacer, para mí la Era Digital es una etapa fascinante. Este cambio de paradigma juega a favor de la gente, ya que la incluye, la hace partícipe y la pone en el centro. Es una especie de Renacimiento

porque la creatividad, la innovación y las ideas están cobrando protagonismo nuevamente.

No podemos volver atrás. Pasamos de la época de pensar cosas a hacerlas reales, a lograr que ocurran. Creo en los hacedores. No en personas que sueñan qué va a pasar o aportan ideas, sino en quienes las ponen en práctica. El mundo se está moviendo tan deprisa que al mismo tiempo que hay una persona diciendo «esto no se puede hacer», hay otra que ya lo está haciendo.

Decía Steve Jobs, un genio creativo, que Pablo Picasso, otro genio, tenía un dicho: «Los buenos artistas copian, los grandes artistas roban». Jobs hacía referencia a ese dicho porque le gustaba manifestar que «siempre nos hemos avergonzado de robar ideas, pero creo que parte de lo que ha hecho a los ordenadores Mac tan grandes es que la gente que trabajaba en ellos eran músicos, poetas y artistas, quienes, a la vez, también eran los mejores científicos de ordenadores del mundo».

De acuerdo con la firma de investigaciones de mercado AcuPoll, entre el 80 y el 95 por ciento de los nuevos productos fracasan.<sup>87</sup> Apple es una de las pocas empresas globales de consumo que saca pocos productos, pero con un ratio de éxito excelente.

No se trata de crear por crear. Se trata de generar una innovación que sirva al mundo, a las audiencias o a los potenciales compradores. Es recomendable abrir la innovación a nuevos equipos, con diversidad cultural y formativa, que aporten valor añadido, que hagan que las ideas sean no sólo relevantes, sino que puedan ver la luz, pasar del estado gaseoso al sólido.

Ken Robinson, uno de los mayores evangelizadores de un nuevo modelo educativo y ferviente defensor de la creatividad, expresa al respecto: «Debemos reconocer que el talento humano es muy variado. Cada uno tiene aptitudes muy diferentes. No vale algo esquemático, estandarizado y lineal. No podemos meter a todos en el mismo saco. Ha llegado la hora de cambiar el modelo industrial por uno orgánico. Tenemos que actuar como granjeros que trabajan para crear las condiciones óptimas».<sup>88</sup>

La creación de esas condiciones hará que potenciemos la idea de una sociedad más educada, más imaginativa e innovadora. La revista *The Economist*, en su edición impresa de la semana del 12 de enero de 2013, situaba en portada el debate sobre el decreciente nivel de innovación de la humanidad.

Recuperar la capacidad de innovar como sociedad global es un desafío absolutamente relevante para nuestro futuro.

El ser humano está sufriendo un gran impacto debido a la agresión diaria que conlleva el uso de las nuevas tecnologías. Según varios expertos, nuestro cerebro no está aún capacitado para asumir el ritmo constante y la intensidad de estímulos cerebrales que comporta el consumo de cualquier tipo de contenidos culturales a través de los diferentes tipos de pantallas.

Hace varias décadas, el cerebro humano recibió una agresión similar con la aparición de la televisión, pero la intensidad de utilización no es comparable.

Varios estudios señalan que, mientras los ciudadanos consumen hasta tres y cuatro horas diarias de televisión, el consumo de tecnologías sociales (acceso a buscadores, lectura de blogs, seguimiento de Twitter, actualización del muro de Facebook, etc.) se eleva a cerca de ocho horas en muchos segmentos de la sociedad, dado que se utiliza tanto para fines personales como profesionales. La mayor parte de los neurólogos afirman que el cerebro tardará al menos un par de generaciones en adaptarse plenamente a este nuevo medio.

El uso indebido y la aplicación errónea de las nuevas tecnologías sociales en los procesos de aprendizaje y en el acceso a la información están destruyendo habilidades cognitivas de gran valor para la construcción del pensamiento propio, como la concentración, la profundización en textos o la asimilación de datos. Se señala que la realización de varias tareas de forma simultánea —uno de los supuestos atributos principales de las nuevas generaciones de nativos digitales— resulta perjudicial, ya que limita la capacidad de atención y concentración en los contenidos que se están consumiendo en pantalla.<sup>89</sup>

\* \* \*

No es fácil escribir un libro. Menos aún terminarlo. Para agregar más complejidad al asunto, me decían el otro día que lo importante no es escribir un libro, lo importante es que lo lean.

Resulta complejo el entramado psicoemocional que implica la elaboración y maceración de un conjunto de ideas, teorías y visiones, simplificado bajo la palabra «libro». Es posible que Zygmunt Bauman pueda arrojar un poco de claridad en esto: «Hoy nadie construye catedrales góticas, vivimos más bien en tiendas y moteles».

Escribir un libro es lo más cercano que he vivido a la construcción de una catedral gótica. Sin embargo, el esfuerzo de imaginar el futuro, o uno de los posibles futuros, y compilar en este texto algunas herramientas para hacerlo posible es algo que ha valido la pena.

Estos inicios del siglo XXI nos exponen como humanidad y sociedad global a un notable cambio de paradigma en lo que se refiere a creencias y valores. Vivimos la realidad de un nuevo ecosistema que no termina de nacer y uno viejo que no termina de desaparecer, vivimos un momento en el que se demandan respuestas urgentes. Pero necesitamos nuevas preguntas, no viejas respuestas. Este nuevo ciclo, que ve cómo despedimos la Edad Contemporánea para entrar en la Era Digital, nos exige creatividad, curiosidad e imaginación para elaborar nuevas reflexiones y preguntas que nunca antes nos habíamos formulado.

Esta era de la imaginación lo es también de la responsabilidad. Al otro lado de la tecnología, hay personas con emociones, ideas, sueños... Es preciso ser serios y optar por crear contenidos reales y contrastados y por citar fuentes, así como esforzarnos por

entender que la construcción colectiva de la sociedad futura tiene en internet un engranaje que nunca antes tuvo.

El hombre, por naturaleza, es un ser curioso y creativo, y eso nos ha hecho sobrevivir y nos ha llevado a desarrollar el arte y la tecnología. En 2015 habrán transcurrido setenta años desde que terminó la segunda guerra mundial. Entonces había sólo dolor y destrucción. No sólo en el sentido físico, sino también moral.

En la mayoría de los países del mundo se vive mejor que hace setenta años. Hay menos dictadores (en 2011, cuando estalló la Primavera árabe, había 22 países gobernados por déspotas, frente a 89 en 1977),<sup>90</sup> y más mujeres presidiendo países y organismos internacionales.

El politólogo Joseph Nye menciona, como ya vimos, el empoderamiento por parte del ciudadano y cómo esto redibuja la relación poderciudadanía. En la relación marca-consumidor vivimos un proceso similar. El empoderamiento por parte del cliente es una de las grandes cuestiones, y hoy tenemos a un público que se moviliza, discute, interactúa, se informa, reclama... Lo cual supone un problema para algunas empresas, pero una inestimable oportunidad para otras.

La sociedad occidental nos ha enseñado a parcelar nuestras vidas, nuestros pensamientos. La necesidad de estructuras mentales y el establecimiento de distintos *checkpoints* vitales y profesionales ha limitado de alguna manera el potencial creativo. He aquí algunas secuencias preestablecidas: primero, el jardín de infancia, y luego, el colegio primario, el secundario, la universidad, el posgrado, etc.; primero, el grupo de amigos, y luego, la primera novia, la boda, los hijos, etc. Parecería que la vida está concebida para ir pasando por peajes que no siempre llevan por la carretera del éxito.

Es posible que este sistema haya evitado una hipotética anarquía general pero también domó la posibilidad de un desarrollo más imaginativo, innovador y creativo.

Existe una pequeña minoría que busca pensar más allá del hoy, que intenta vislumbrar cómo diseñar ese espacio temporal que llamamos futuro, que cree en la fuerza de la evolución de la especie humana. Y está también esa gran mayoría que sigue prefiriendo la seguridad por encima de la libertad.

Deberíamos entender que esta nueva era la estamos creando, escribiendo, nosotros. Escribimos cómo nos gustaría que fueran las cosas. Somos sujetos históricos. Convendría volver a hablar de la antropología, del aspecto humano, que necesita de las historias y las emociones. Todo cambia, excepto lo esencial. Una gran historia no necesita de muchas palabras. Basta con un protagonista, con una emoción y, sobre todo, con saber contarla.

El fútbol sintetiza la metáfora de las historias que trascienden, que conmueven, que no se olvidan, porque entremezcla pasión, emoción, sueños, lo imposible, lo increíble...

Las marcas están comenzando a entender que contar historias y compartirlas forma parte de la humanidad desde hace más de cincuenta mil años. Por lo tanto, no hay ya dudas sobre su utilidad como recurso.

Sin embargo, en estos días vivimos una gran confusión: no siempre lo que la marca dice y la audiencia oye es lo mismo. Muchas veces, los mensajes, aunque sean interesantes, pasan inadvertidos.

El contenido es el cimiento del mensaje. En la comunicación de las historias, el verbo es a la palabra lo que la palabra al contenido, lo que el contenido al mensaje, lo que el mensaje a la marca. Cómo lo transmitimos es lo que hace que nuestro mensaje conecte con el receptor.

A su vez, las marcas tienen la misión de transformar el sentir en acción, de hacer visible lo invisible y, en definitiva, de desarrollar una aproximación más holística al complejo y apasionante mundo en que vivimos. Para ello, el Branding del siglo XXI se sirve de cinco herramientas fundamentales:

- ojos
- nariz
- oídos
- cerebro
- corazón

Los ojos son la curiosidad. Los oídos son los disparadores. El olfato es la memoria. El cerebro es la computadora más sofisticada del mundo. El corazón es lo que le da sentido a todo, empapándolo de eso que moviliza a la humanidad: la emoción.

### **Necesitamos emoción**

Necesitamos historias que nos estremezcan y que se hagan realidad. Las marcas buscan permanentemente superar las fronteras físicas entre el corazón y la razón. Pero la mayoría de las personas no sabe lo que va a sentir hasta que lo siente.

Para la mayor parte de las marcas de hoy, conectar emocionalmente es una de las tareas funcionales básicas. La conexión tecnológica está sobrevaluada: es importante y trascendente, pero es parte de un universo de herramientas mayor; ayuda a amplificar y propagar los mensajes y las historias, pero no es el único canal ni la única herramienta. En cien años, todo habrá cambiado, excepto una cosa: las emociones humanas.

Algunos mensajes publicitarios son una refutación constante entre relato y realidad. Un consejo simple: se debe simplificar el mensaje para amplificar el mensaje.

Vivimos en tiempos donde nadie escucha a nadie, donde hay mucho «ruido», donde la ansiedad y la velocidad confabulan para que el caos crezca. Desde que la información se hizo fácil de conseguir, la sabiduría se volvió difícil de encontrar. Por eso se necesita un mensaje de emoción.

Las emociones venden. Pero, para conseguir eso, éstas deben ser auténticas, creíbles y perdurables. No hay espacio para los engaños. El público sólo cree en aquellas marcas en las que ve coherencia entre lo que dicen y lo que hacen.

### **Necesitamos vivir la experiencia**

Cada día es más fácil acceder al círculo del consumo. Y ahí, la búsqueda de la experimentación emocional ocupa un lugar preponderante. El producto se olvida, la experiencia no. Más allá de la funcionalidad está la experiencia, más allá de la función estratégica está la promesa y el hacerla realidad.

### **Necesitamos desterrar el individualismo**

Las redes sociales son la metáfora moderna de la lucha antigua entre el heliocentrismo y el antropocentrismo. A veces, el ego de las marcas —ya sean de gran consumo, de deportistas, de artistas, de emprendedores, de políticos o de organizaciones— opaca las buenas intenciones. El ego amplificado digitalmente, con alcance planetario, no es un buen aliado de la comunicación y las historias.

La gran mayoría de los problemas de las marcas se solucionarían si comunicaran bien. Su problema es la comunicación. La solución, también.

### **Necesitamos reeducar**

La tecnología ha evidenciado la falta de conocimiento acerca del Branding, que hoy se ha convertido en una actividad imprescindible en el mundo de los negocios.

La figura de los consejeros delegados es cada vez más importante en el desarrollo y la construcción de la marca. Ellos también son fundamentales para compartir las historias. Hay muchos ejemplos: Bezos, Branson, Schultz, Hsieh, Dorsey, Sandberg...

### **Necesitamos ser diferentes**

Una gran marca no es aquella que no imita a nadie, sino aquella a la que nadie puede imitar. Para ello, la marca debe impregnar todos y cada uno de los rincones de una organización, desde el consejero delegado hasta el empleado más novel. Ellos (al igual que unos clientes felices) son los mejores embajadores de la marca de una compañía.

### **Necesitamos un mundo mejor**

El Branding debe y puede ayudar a mejorar la vida de las personas. Tenemos que dejar de pensar en las marcas como un mero adorno o entretenimiento. Los clientes deben ser educados para exigir esa capacidad de crear experiencias.

En una era en la que la gran mayoría de las instituciones están en tela de juicio, las marcas, paradójicamente, han tomado un papel central para conseguir un *reset* del sistema.

Hoy, las marcas, además de su rol de diferenciación y de construcción de valor, participan cada vez más en la construcción de nuestra sociedad.

## **Necesitamos la cabeza y el corazón**

Nueve de cada diez células del cerebro son de apoyo al otro 10 por ciento (las neuronas que se encargan de pensar). El cerebro trabaja colaborativamente, sin egoísmo.

En un mundo en el que casi todo está en venta, el mejor canal para vender son las emociones. Es legítimo esperar que pueda asomar una conciencia colectiva sobre el futuro que deseamos construir, sin hostilidad hacia lo desconocido.

Una nueva era necesita nuevas ideas, nuevas palabras. Si, como dice Andrew Kaufman, «inventar nuevas palabras es una de las cosas más rebeldes que se pueden hacer», el término *Brandoffon* es mi contribución. Mi rebeldía.

Un proceso tan apasionante e intenso como éste necesita de una rebelión mental para moldear el presente y construir el futuro como creamos que sea mejor para la humanidad. Kaufman afirma: «Todos vivimos bajo un conjunto de supuestos sociales establecidos, que están incrustados en nuestras palabras. Si usted quiere pensar fuera de su condicionamiento social, se necesita una nueva palabra para hacerlo. Nuestra sociedad está cambiando rápidamente, y necesitamos nuevas palabras para describirlo».

Desde el inicio del libro, la mención a una nueva era es una constante. Y no hay que olvidar que no es ya una era de cambio, sino un cambio de era. Coincido con Kaufman en que las cosas son tan nuevas que no tienen nombre, y en que por eso necesitamos nuevas palabras para denominarlas.

Es fácil olvidar que hubo un tiempo antes de los diccionarios, antes de Google y de Wikipedia. Un tiempo en que la palabra oral era la forma. Luego, la escrita. Ahora la oralidad vuelve a cobrar protagonismo. No es fácil recordar que alguien, hace mucho tiempo, inventó cada una de las palabras de este libro.

## Epílogo

Cuando comencé el proceso de escribir este libro, tres cuestiones eran las que más me inquietaban:

- Al ritmo que avanzan los cambios, es probable que mucho de lo que es relevante hoy, no lo sea mañana.
- Cómo incentivar al lector a pensar más allá de este año o el año que viene. Cómo hacer para convencer a este lector de que lo importante es que piense en el 2020, en el 2025, de que, en vez de vaticinar el futuro, consiga imaginarlo y, luego, por qué no, crearlo.
- Cómo lograr que el lector sea parte de estas reflexiones, una vez publicado el libro.

Mis respuestas comenzaron a aflorar poco a poco, a medida que me imbuía de las ideas centrales de este libro. Respondiéndome a la primera cuestión, me dije: lo esencial no cambiará de manera tan dramática y vale la pena, mientras tanto, ir descubriendo algunas claves que nos ayuden a movernos dentro de la Era Digital.

Escribir *Brandoffon* me planteó muchas preguntas y provocó en mí una profunda reflexión acerca de nuestra época, desde el punto de vista social, antropológico y psicológico. También, por supuesto, sobre cómo el Branding se ha convertido en una actividad imprescindible en el mundo de los negocios.

Este libro lo empecé a escribir a partir de muchas experiencias, y no estará terminado con su publicación ni con su lectura. Mi aporte pretende que, en lugar de hablar de nuevas tecnologías y su impacto en el mundo de las empresas y el mundo académico, pensemos en cómo éstas impactan en la vida de las personas.

El Branding está más allá de una era puntual. Aunque, sin duda, es en ésta en la que se empieza a entender la importancia de la marca como un activo estratégico para las empresas.

La segunda cuestión presentó una complejidad mayor. Las urgencias y la velocidad con que se mueve la sociedad hacen que no siempre avancemos de la manera más ordenada, ni siguiendo una estrategia clara. Creo firmemente en que aquellos que puedan escribir el futuro serán los claros vencedores. Para ello, necesitamos incentivar la imaginación, la creatividad y la curiosidad. Todos éstos son atributos que están en el ADN del ser humano, siempre que sepamos cómo estimularlos y sacarlos a la luz.

Para la tercera pregunta, la respuesta más evidente era que el libro consiguiera ser comentado, compartido, criticado y recomendado en el ámbito físico y, por supuesto, en el digital ([andystalman.com/ Brandoffon](http://andystalman.com/Brandoffon)).

Con estas últimas palabras deseo explicitar el enorme aprendizaje que ha supuesto para mí escribir *Brandoffon*. Una experiencia muy recomendable, vista en perspectiva.

En primer lugar, porque fue un ejercicio de reflexión y análisis de muchos meses e incluso años que colisionaba de manera frontal con la cultura de la inmediatez y lo efímero, tan propia de este tiempo.

En segundo término, porque me permitió comprobar que la colaboración creativa existe. Internet y las nuevas tecnologías, igual que pueden distraer, pueden acercar el conocimiento de otros, pueden hacer posible contactar con personas que aporten una visión complementaria o diferente. En este punto quisiera expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que, de manera desinteresada y, en algunos casos, anónima, hicieron que las palabras de estas páginas se impregnaran de la tinta de las rotativas y que, de la imprenta, pasaran a ver la luz. Muchas gracias a todos.

Me quedo con el olor a libro recién impreso, con estas páginas que algún día estarán amarillas y arrugadas, pero que contendrán este retazo de época, esta instantánea de la humanidad, esta fracción de historia que no sólo nos toca escribir, sino también protagonizar.

## Agradecimientos

A mi mujer Josefina y a mis tres hijos Feli, Cami y Max.

A David y Marta. A Sergio y Martin.

A Simita, Jack, Isaac y Frida.

A Gema Paniagua, Martín Wainsztein, Emiliano Pérez Ansaldi y Pablo Mutri.

A Raúl Rodríguez, Marcelo Ghio, Guillermo Zamorano, Luciano Schlaen y Guillermo Delger.

A Fernando Anzures, Carlos Bisio, Alberto Delgado, Elena Martínez, Gema Lloret y Juanjo Fraile.

A Elías Israel, Iñaki Cano, Sebastian Muller, Adolfo Castilla, Santiago Acaso, Francisco Navarro, Eduardo Martínez, Leonor Valenzuela, Diego Pons, Rodrigo Martínez y José Luís Luque.

A Gonzalo Brujón y Risto Meijide.

A Roger Domingo, Sira Coll y Eugenia Toledo.

A Mike Walsh, Moisés Naím, Erik Qualman y Denise Lee Yohn.

A Susana Cabrera, Cristina García, Sebastián Fernández, Manuel Martín.

A todos y cada uno de los lectores de *Brandoffon* que con su generosidad han hecho que la idea, el concepto ya sea una realidad tangible. A ellos también por leerlo, comentarlo, compartirlo y recomendarlo.

A todas las universidades y escuelas de negocios que ya lo adoptaron.

A todos los medios de comunicación que se han hecho y se siguen haciendo eco de *Brandoffon*.

A todas las pymes y multinacionales que nos han invitado a compartir el concepto y su aplicación práctica.

Seguramente me dejo nombres importantes en el camino, a aquellos cuyos nombres me he dejado involuntariamente, muchas gracias también.

## Bibliografía

- Alonso, Gonzalo. & Arébalos, Alberto. (2009), *La revolución horizontal. El poder de la comunicación en manos de la gente*. Ediciones B.
- Alvarado, Liliانا. (2013), *Brainketing*. Editado por UPC.
- Anzures, Fernando. (2013), *El consumidor es el medio*. Editado por Liquid Thinking.
- Arden, Paul. (2005), *Usted puede ser lo bueno que quiera ser*. Editorial Phaidon.
- . (2006), *Whatever you think the think opposite*. Penguin Books.
- . (2008), *Pienses lo que pienses, piensa lo contrario*. Editorial Maeva.
- Bauman, Zygmunt. 2010. *Mundo consumo*. Paidós.
- Boschma, Jeroen. (2007), *Generación Einstein. Más listos, más rápidos y más sociables*. Alemania, Gestión 2000.
- Brooks, David. (2012), *El animal social*, Ediciones B.
- Brujó, Gonzalo (2010) *En clave de marcas*. Editorial Lid.
- C. Taylor, William. & Labarre, Polly. (2006), *Mavericks at work. Why the most original minds in business win*. Londres, Harper.
- Caparrós, Martín. (2010), *Contra el cambio*. Anagrama.
- Cato, Ken. (1998), *Hindsight*. Australia, Craftsman House.
- Dieken, Connie. (2006-2007), *Talk Less Say More*. John Wiley & Sons, Inc.
- Ferrazzi, Keith. (2010), *Nunca comas solo*. Editorial Amat.
- Fiell, Peter & Charlotte. (2001), *Diseño del siglo xx*. Taschen.
- Freiberg, Kevin & Jackie (1996-1997), *Nuts!*. New York, Broadway.
- Friedman, Thomas L. (2006), *La Tierra es Plana*. Ediciones MR.
- . (2000), *The Lexus and the Olive tree*. Anchor books.
- . (2010), *Caliente, plana y abarrotada*. Planeta.
- Ghio, Marcelo. (2011), *Oxitobrand: Marcas humanas para un mercado emocional*. Editorial Planeta.
- Godin, Seth. (2008), *Tribes. We Need You To Lead Us*. Reino Unido, Piatkus.
- Goleman, Daniel. (2009), *El espíritu creativo*. ZETA.
- Hamel, Gary. (2012), *Lo que ahora importa*. Deusto.
- Isaacson, Walter. (2011). *Steve Jobs*. Debate.
- Jandro. (2013), *La oreja verde*. Editorial Alienta.
- Kahneman, Daniel. (2012), *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.
- Kelley, David. & Littman, Jonathan. (2010), *Las diez caras de la innovación*. Paidós Empresa.
- Lanata, Jorge. (2012), *26 personas para salvar el mundo*. Argentina, Sudamericana.
- Lanier, Jaron. (2009), *You are not a Gadget*. Penguin Books.
- Lipovetsky, Gilles. (2010), *La felicidad paradójica*. Anagrama.
- Lipovetsky, Gilles. & Juvin, Hervé. (2010), *El occidente globalizado*. París, Anagrama.
- Meijide, Risto. (2012), *#Annoyomics. El arte de molestar para ganar dinero*. Editorial Gestión 2000.
- Mollerup, Per. (1997), *Marks of excellence*. London, Phaidon.
- Nadler, David A. & Tushman, Michael L. (1997), *Competing by design*. Nueva York, Oxford.
- Naím, Moisés. (2013), *El fin del poder*. Editorial Debate.
- Naisbitt, John. & Aburdene, Patricia. (1985), *Reinventing the Corporation*, New York, Warner Books.
- . (1990), *Megatrends 2000*. New York, Morrow.
- Olins, Wally. (2003), *Brand. Las marcas según Wally Olins*. Turner.
- . (2008), *The Brand Handbook*. United Kingdom. Thames & Hudson.
- Osho (2001), *CRreatividad*. Editorial debate.
- Peters, Tom. (2003) *Re-imagine!*. Dorling Kindersley Publishing.

- . (2005). *Diseño. Innova, diferencia, comunica*, Pearson Prentice Hall.
- Pink, Daniel H. (2006), *Una nueva mente. Una formula infalible para triunfar en el mundo que se avecina*, Ilustrae.
- Polo, Fernando y Juan Luis. (2012), *#Socialholic*. Editorial Gestión 2000.
- Quiñones, Cristina. (2013), *Desnudando la mente del consumidor*. Editorial Gestión 2000.
- Ridderstrale, J. & Nordström, K. (1999) *Funky Business*. Estocolmo, Prentice Hall.
- . (2008) *Funky Business Forever*. Editorial Prentice Hall.
- Robinson, Ken. (2001), *Busca tu elemento*. Empresa ativa.
- Salmon, Christian. (2007), *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Ediciones Península.
- Seelert, Bob. (2009), *Start with the answer*. Canadá, John Wiley & Sons, Inc.
- Senor, Dan. & Singer, Saul. (2009), *Start-Up Nation. La historia del milagro económico de Israel*. Edición Latinoamérica
- Shakespeare, Ronald. (2003), *Señal de diseño*. Argentina, Ediciones Infinito.
- Sorman, Guy. (1989), *Los verdaderos pensadores del siglo XX*. Atlántida.
- Stalman, Sergio. (2004), *Absoluta simplicidad*. Editorial Dunken.
- Tribe, Mark. & Jana, Reena. (2006), *Arte y nuevas tecnologías*. Taschen.
- Underhill, Paco. (2004), *Por que compramos. La ciencia del shopping*. Editorial Gestión 2000.
- Verdú, Vicente. (2005), *Yo y tú, objetos de lujo*. Arena abierta.

## Notas

1. Con el objeto de abonar esta idea, me interesa destacar que la American Dialect Society (organización que estudia los dialectos) eligió *tweet* como palabra del año en 2009; en 2010 le tocó el turno a *app*; en 2011 a *occupy*; y en 2012 a *hashtag*. Por su parte, el verbo *to google* («googlear») fue designado como el vocablo de la década. Estos ejemplos hacen patente la silenciosa influencia que el mundo digital tiene sobre nosotros cada día.

2. McKinsey Global Institute (MGI), 2013 (<http://www.mckinsey.com/insights/mgi.aspx>).

3. Brian Solis, *Engage!: the complete guide for brands and businesses to build, cultivate, and measure success in the new web*, John Wiley, Hoboken (Nueva Jersey), 2011.

4. Gilles Lipovetsky, *El Occidente globalizado: un debate sobre la cultura planetaria*, Anagrama, Barcelona, 2011.

5. Ibidem.

6. Thomas L. Friedman, *La tierra es plana: breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*, Martínez Roca, Madrid, 2006.

7. Zygmunt Bauman, *Mundo-consumo: ética del individuo en la aldea global*, Paidós, Barcelona, 2010.

8. Ibidem.

9. Jacques Attali, *La voie humaine: pour une nouvelle social-démocratie*, Fayard, Paris, 2004.

10. Marcus Hurst, *Yorokobu* (22 de febrero 2012), <http://www.yorokobu.es/google-contrataraa-mas-de-4-000-humanistas-en-los-proximos-anos/>.

11. Ima Sanchis, *La Vanguardia* (12 de enero de 2012), <http://www.lavanguardia.com/lacontra/20120112/54244283412/zygmunt-bauman-hoy-nuestra-unica-certeza-es-la-incertidumbre.html#ixzz2MTyA3ZGG>.

12. I. Seisdedos, *El País* (19 de agosto de 2012), [http://cultura.elpais.com/cultura/2012/08/19/actualidad/1345406113\\_154130.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2012/08/19/actualidad/1345406113_154130.html).

13. Tom Peters, *Diseño: innova, diferencia, comunica*, Pearson Educación, Madrid, 2005.

14. Sergio Sinay, «Diálogos del alma», *La Nación*, 3 de marzo de 2013, [http://www.lanacion.com.ar/1559583-dialogos-del-alma?utm\\_source=n\\_os\\_notal&utm\\_medium=opinionS&utm\\_campaign=NLRevis](http://www.lanacion.com.ar/1559583-dialogos-del-alma?utm_source=n_os_notal&utm_medium=opinionS&utm_campaign=NLRevis).

15. [http://economia.elpais.com/economia/2013/02/22/actualidad/1361540029\\_041048.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/02/22/actualidad/1361540029_041048.html).

16. Peters, ob. cit., p. 37.

17. Ibidem.

18. Daniel H. Pink, *Una nueva mente: una fórmula infalible para triunfar en el mundo que se avecina*, Ilustrae, Madrid, 2008.

19. Ibidem.

20. Millward Brown, 2013, <http://www.millwardbrown.com/BrandZ/default.aspx>.

21. El Blog Salmón, 26 de julio de 2013, <http://bit.ly/1qWflib>.

22. Ticbeat, «Las dos razones por las que Apple ya es la marca más valiosa del mundo», 9 de mayo de 2011, <http://www.ticbeat.com/economia/dos-razones-apple-marca-valiosa-mundo/>.

23. Bob Nelson y Stephen Lundin, *Ubuntu: una fascinante fábula sobre la filosofía africana del trabajo en equipo*, Alienta, Barcelona, 2010.

24. «El talento para quien se lo trabaja», *El País*, 27/02/11, edición impresa.

25. Rheingold, Howard (2012), *Net Smart: How to Thrive Online*. The MIT Press.

26. Catalina Franco R., «Internet modifica el cerebro», *Tendencias 21*, 18 de marzo de 2010, [http://www.tendencias21.net/Internet-modifica-el-cerebro\\_a4222.html](http://www.tendencias21.net/Internet-modifica-el-cerebro_a4222.html).

27. Claudia Hammond, «¿Realmente sólo usamos el 10% de nuestro cerebro?», *BBC*, 1 de junio de 2013, [http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2013/06/130524\\_mitos\\_medicos\\_diez\\_por\\_ciento\\_cerebro\\_finde.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2013/06/130524_mitos_medicos_diez_por_ciento_cerebro_finde.shtml).

28. Marcus Hurst, «Evgeny Morozov: “Estamos delegando nuestras decisiones a Silicon Valley”», Yorokubu, 4 de diciembre de 2012, <http://www.yorokubu.es/en-el-futuro-no-habrarosas-parks/>.

29. Citado por Brian Bolduc en «Captain Michio and the World of Tomorrow», *The Wall Street Journal*, 9 de marzo de 2012, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970203960804577239852155894014.html>.

30. Universidad de Massachusetts Dartmouth (Umass-Darhmouth), consultado el 26 de noviembre de 2013, <http://www.umassd.edu/cmr/socialmediaresearch/2013fortune500/>.

31. Dara Kerr, «Fortune 500 companies give social media a thumbs-up», Cnet, 24 de julio de 2013, [http://news.cnet.com/8301-1023\\_3-57595401-93/fortune-500-companies-give-socialmedia-a-thumbs-up/](http://news.cnet.com/8301-1023_3-57595401-93/fortune-500-companies-give-socialmedia-a-thumbs-up/).

32. Social Media Today (2013), [http://socialmediatoday.com/pjsweeney/1617211/twotypes-tweeters-which-are-you?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign= Social+Media+Today+\(all+posts\)](http://socialmediatoday.com/pjsweeney/1617211/twotypes-tweeters-which-are-you?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Social+Media+Today+(all+posts)).

33. *Time Magazine*, 2012 (edición impresa).

34. Dan Senor y Saul Singer, *Start-up nation: the story of Israel's economic miracle*, Twelve, Nueva York, 2009. Versión castellana de Patricia Rodríguez Pérez, *Start-up nation: la historia del milagro económico de Israel*, Toy Story, Alcobendas (Madrid), 2012.

35. David Brooks, *El animal social*, Ediciones B, Barcelona, 2012.

36. Rita J. King, «The emergence of a new global culture in the imagination age», British Council, <http://www.britishcouncil.org/tn2020-research-findings-authors-king.htm>.

37. Ibidem.

38. Christian Salmon, *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*, Península, Barcelona, 2010.

39. Ibidem.

40. Universidad de Massachusetts Dartmouth (Umass-Darthmouth), consultado en noviembre de 2013, <http://www.umassd.edu/cmr/studiesandresearch/socialmediaadoptionsoars/>.

41. Thomas L. Friedman, «Revolution Hits the University», *The New York Times*, 26 de enero de 2013, <http://www.nytimes.com/2013/01/27/opinion/sunday/friedman-revolution-hits-the-universities.html>.

42. Jacqueline Sahlberg, «Yale reexamines role in online education», *Yale Daily News*, 24 de septiembre de 2012, <http://yaledailynews.com/blog/2012/09/24/yale-reexamines-role-in-onlineeducation/>.

43. Citado en *El Mercurio* (Ecuador), 13 de septiembre de 2013, <http://www.elmercurio.com.ec/388609-la-onu-homenajea-a-la-nina-mas-valiente-del-mundo.html>.

44. *El Tiempo* (Colombia), «Las personas sí cambian», 22 de enero de 2013, [http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12540131.html](http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12540131.html).

45. [http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324907204578183532982409100](http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324907204578183532982409100?mg=reno64-wsj&url=http%3A%2F%2Fonline.wsj.com%2Farticle%2FSB10001424127887324907204578183532982409100.html) ?mg=reno64-wsj&url=http%3A%2F%2Fonline.wsj.com%2Farticle%2FSB10001424127887324907204578183532982409100.html.

46. Horacio Bilbao (entrevista a Manuel Castells), «Manuel Castells: “La sociabilidad real se da hoy en Internet”», *Revista de cultura* N.º 2 de agosto de 2013, [http://www.revistaenie.clarin.com/ideas/Manuel-Castells-sociabilidad-real-hoy-Internet\\_0\\_967703232.html](http://www.revistaenie.clarin.com/ideas/Manuel-Castells-sociabilidad-real-hoy-Internet_0_967703232.html).

47. Theo Merz, «WeChat passes 100 million users outside China», *The Telegraph*, 15 de agosto de 2013, <http://www.telegraph.co.uk/technology/10244264/WeChat-passes-100-million-usersoutside-China.html>.

48. Marcelo Justo, «La venta de e-books supera por primera vez a la de libros impresos en Reino Unido», *ABC*, 7 de agosto de 2012, <http://www.abc.es/20120807/cultura-libros/abci-ventaslibros-electrnicos-superado-201208062028.html>.

49. Andy Stalman, «La revolución olímpica de Twitter», *Tendencias 21*, 14 de agosto de 2012, [http://www.tendencias21.net/branding/La-revolucion-olimpica-de-Twitter\\_a61.html](http://www.tendencias21.net/branding/La-revolucion-olimpica-de-Twitter_a61.html).

50. Fernando Polo y Ana Escurín, «El viajero social en 2013. Un análisis global», Territorio creativo (TC blog), <http://www.territoriocreativo.es/etc/2013/01/el-viajero-social-en-2013-un analisis-global.html>.

51. <http://www.marketinet.com/blog/mobile-marketing/facebook-compra-instagram-poruna-desorbitada-cantidad/>.

52. Alicia Rodríguez de Paz, «¿La profusión de fotos digitales está cambiando nuestra memoria?», *La Vanguardia*, 1 de enero de 2013, <http://www.lavanguardia.com/vida/20130201/54362605236/profesion-fotos-digitales-cambiando-nuestra-memoria.html>.

53. Ibidem.

54. Marianne Wilson, «Report: Global online sales to increase 17.5% in 2013», Chain Store Age, 8 de julio de 2013, [http://www.chainstoreage.com/article/report-global-online-salesincrease-175-2013?utm\\_source=MagnetMail&utm\\_medium=email&utm\\_term=astalmanpor ciento40catospain.com&utm\\_content=CSA-NLE-Daily-07 por ciento2F18 por ciento2F13#.UefVaPMMRYA.twitter](http://www.chainstoreage.com/article/report-global-online-salesincrease-175-2013?utm_source=MagnetMail&utm_medium=email&utm_term=astalmanpor ciento40catospain.com&utm_content=CSA-NLE-Daily-07 por ciento2F18 por ciento2F13#.UefVaPMMRYA.twitter).

55. Luciano Schlaen, «El futuro de internet», *5 Días*, 28 de junio de 2011, [http://www.cinco-dias.com/articulo/opinion/futuro-internet/20110628cdscdiopi\\_5/](http://www.cinco-dias.com/articulo/opinion/futuro-internet/20110628cdscdiopi_5/).

56. Lluís Amigué, «Ahora las redes sociales irán del cultivo del ego a lo útil» (entrevista a Paul Mockapetris), *La Vanguardia*, 6 de febrero de 2013, <http://www.lavanguardia.com/lacontra/20130206/54365114715/la-contra-paul-mockapetris.html>.

57. Santiago Baraldi, «Shakespear, el rosarino que diseñó la identidad de millones», *El Ciudadano Web*, 15 de abril de 2012, <http://www.elciudadanoweb.com/?p=292837>.

58. Alberto Borrini, «Rebranding: adaptar el negocio a los mercados», *La Nación*, 2 de septiembre de 2008, <http://www.lanacion.com.ar/1045474-rebranding-adaptar-el-negocio-a-losmercados>.

59. Carlos Fresneda, «Del papel salmón a la vanguardia digital», *El Mundo*, 14 de febrero de 2013.

60. Brian Solis, *The end of business as usual: rewire the way you work to succeed in the consumer revolution*, John Wiley & Sons, Hoboken (Nueva Jersey), 2012.

61. Ibidem.

62. De esto habla más extensamente Brian Solis en su blog, 9 de abril de 2012, <http://www.briansolis.com/2012/04/meet-generation-c-the-connected-customer/>.

63. Richard Nicholls, «La tecnología creó un nuevo consumidor: el hiperindividuo», *BBC*, 26 de enero de 2013, [http://www.bbc.co.uk/mundo/tecnologia/2013/01/130123\\_hiperindividuo\\_tendencia\\_tecnologica\\_ch.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/tecnologia/2013/01/130123_hiperindividuo_tendencia_tecnologica_ch.shtml).

64. Joseph Nye, «Los gobiernos temen la revolución de la información», *Clarín*, 2013, [http://www.clarin.com/opinion/gobiernos-temen-revolucion-informacion\\_0\\_867513335.html](http://www.clarin.com/opinion/gobiernos-temen-revolucion-informacion_0_867513335.html).

65. A Modern Marketing Strategy – Social Media Marketing & ZMOT, <http://www.zeromomentoftruth.com/>.

66. *Adlatina*, «Las marcas deben tener presencia en cada punto de contacto *online* y *offline*», 14 de enero de 2011, <http://www.adlatina.com/marketing/las-marcas-deben-tener-presenciaen-cada-punto-de-contacto-online-y-offline>.

67. <http://www.emarketer.com/Article/How-Retailers-Using-Mobile-Changing-Path-Purchase/> 1010368.

68. Fuente: [http://elpais.com/elpais/2013/03/12/opinion/1363087669\\_852259.html](http://elpais.com/elpais/2013/03/12/opinion/1363087669_852259.html).

69. Brooks, ob. cit., p. 77.

70. Ibidem.

71. Fuente: <http://www.lanacion.com.py/articulo/152473-new-york-times-marca-rumbo-parafuturo-de-la-publicacion-online.html>.

72. *Time Magazine*, 29 de julio de 2013 (edición impresa).

73. Guillermo Rojo y Mercedes Sánchez, *El español en la red*, Ariel y Fundación Telefónica, Barcelona, 2010.  
(Disponible en [http://www.fundacion.telefonica.com/es/que\\_hacemos/conocimiento/publicaciones/detalle/5](http://www.fundacion.telefonica.com/es/que_hacemos/conocimiento/publicaciones/detalle/5).)

74. «5th Annual Global Consumer & Convergence Survey Confirms Trend of Accelerated Pace of Consumer Adoption of New Digital Business Models», nota de prensa de KPMG, 12 de mayo de 2011, <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/pressreleases/lists/expired/consumer-convergence-5-survey.aspx>.

75. Marcela Basch, «Cómo venderle a los jóvenes», *Noticias de la Semana*, s/f, <http://noticias.perfil.com/2013-02-14-22529-como-venderle-a-los-jovenes/>.

76. Peter Whoriskey, «For Jeff Bezos, a new frontier», *The Washington Post*, 11 de agosto de 2013, [http://www.washingtonpost.com/business/economy/for-bezos-the-post-representsnew-frontier/2013/08/10/ba7cfeb6-013c-11e3-9a3e-916de805f65d\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/business/economy/for-bezos-the-post-representsnew-frontier/2013/08/10/ba7cfeb6-013c-11e3-9a3e-916de805f65d_story.html).

77. Del discurso de Noam Chomsky, en febrero de 2013, en la organización independiente y sin ánimo de lucro The Common Good, transcrita en AlterNet, «Chomsky: The Corporate Assault on Public Education», 8 de marzo de 2013, <http://www.alternet.org/education/chomsky-corporate-assault-public-education?paging=off>.

78. Desafio educativo (2008). <http://desafioeducativo-andrea.blogspot.com.es/2008/08/estamos-preparando-estudiantes-para.html>.

79. Guía Infoempleo KSchool de las nuevas profesiones (INKS 2012), febrero de 2012, <http://blog.infoempleo.com/wp-content/uploads/2012/02/guia-inks-Vfinal-DIGITAL-OK.pdf>.

80. Bloomberg Businessweek (2013), [http://www.businessweek.com/bschools/rankings/full\\_time\\_mba\\_profiles/stanford.html](http://www.businessweek.com/bschools/rankings/full_time_mba_profiles/stanford.html).

81. <http://www.theguardian.com/technology/appsblog/2014/apr/02/apps-more-popularthan-the-mobile-web-data-shows>.

82. [http://politica.elpais.com/politica/2015/05/06/actualidad/1430927826\\_380794.html](http://politica.elpais.com/politica/2015/05/06/actualidad/1430927826_380794.html).

83. <http://www.lanacion.com.ar/1773820-de-que-vamos-a-trabajar-en-2030-mas-creativosmas-desiguales>.

84. <http://www.economist.com/news/briefing/21645131-smartphone-defining-technology-age-truly-personal-computer?fsrc=scn/tw/te/pe/ed/trulypersonalcomputer>.

85. <https://www.insidehighered.com/news/2015/03/16/stanford-president-offers-predictionsmore-digital-future-higher-education>.

86. Guy Sorman, *Los verdaderos pensadores de nuestro tiempo*, Seix Barral, Barcelona, 1991.

87. Ari Sabbagh y Federico Ast, en Pensamiento Imaginactivo (blog), «De la creatividad a la innovación: ¿cómo avanzar desde ideas originales a proyectos rentables?», 2 de febrero de 2011, <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1309560/De-la-creatividad-a-la-innovacion-Comoavanzar-desde-ideas-originales-a-proyectos-rentables.html>.

88. Marcus Hurst, citando a Ken Robinson, en Yorokobu, 26 de mayo de 2010, <http://www.yorokobu.es/ken-robinson-no-necesitamos-reformar-nuestro-sistema-educativo-necesitamosuna-revolucion/>; conferencia original de Ken Robinson en [http://www.ted.com/talks/sir\\_ken\\_robinson\\_bring\\_on\\_the\\_revolution.html](http://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution.html).

89. Véase el artículo «¿Nos hace la web 2.0 más ignorantes?», de Javier Celaya, en Dosdoce (web), <http://www.dosdoce.com/articulo/opinion/3606/nos-hace-la-web-2-0-mas-ignorantes/>.

90. *El fin del poder*, Moisés Naím, Debate, Madrid, 2013.

*Brandoffon*  
Andy Stalman

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© del diseño de la portada, Departamento de Arte y Diseño,  
Área Editorial Grupo Planeta, 2014  
© de la imagen de la portada, Shutterstock

© Andy Stalman, 2014

© Centro Libros PAF, S. L. U., 2014  
Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAF, S. L. U.  
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)  
[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Primera edición en libro electrónico (epub): marzo de 2014  
Segunda edición en libro electrónico (epub): noviembre de 2015

ISBN: 978-84-9875-365-3 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.  
[www.newcomlab.com](http://www.newcomlab.com)

# Índice

Dedicatoria	4
Cita	5
Prólogo	6
Introducción	8
Brand	12
Off	41
On	79
Brandoffon	110
Conclusiones: las ideas no nacen por sí solas	152
Epílogo	160
Agradecimientos	162
Bibliografía	163
Notas	165
Créditos	255