

# Harvard Deusto



Management & Innovation

## TENDENCIAS

**Inteligencia artificial  
en la gestión de  
cadenas de suministro**

## IDEAS PARA ACTUAR

**Evite los errores  
más comunes en la  
gestión del cambio**



## DOSSIER

# HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN



Formación Continua a Distancia

**Marta**  
sólo necesitó  
**30 minutos** al día  
para emprender un  
nuevo negocio

Infórmate en

**deustoformacion.com**

**900 49 45 79**

Bolsa de empleo gestionada por:

randstad



## NÚMERO 18 SEPTIEMBRE 2019

**HARVARD DEUSTO MANAGEMENT & INNOVATION** es una publicación que aporta información práctica y útil sobre las principales áreas del *management*, con especial atención al impacto de la innovación en la gestión empresarial. Combina información breve y orientada a la acción con artículos que tratan en profundidad, y desde distintas perspectivas, temas de especial interés para el lector de la mano de autores de renombre, cuya aportación se une al análisis de casos de éxito empresarial.

### EDITA

**Planeta DeAgostini Formación, S.L.**  
Avda. Diagonal, 662. 08034 Barcelona  
Tel.: 902 11 45 58 Fax: 902 99 61 14

### RESPONSABLE EDITORIAL

Montserrat Civera Gibert  
mcivera@planetadeagostini.es

### RESPONSABLE DE NEGOCIO

Lluïsa Serrallach Orejas  
mllserrallach@planetadeagostini.es

### EDICIÓN Y REDACCIÓN

**Redactora jefe**  
Angi González  
agonzalezv@prismapublicaciones.com  
**Diseño y maquetación**  
Susana Domínguez

### Prisma Publicaciones 2002, S. L.

Edificio Planeta  
Av. Diagonal, 662-664, 4.ª planta.  
08034 Barcelona  
Tel.: 93 492 68 73  
www.prismapublicaciones.com

### PUBLICIDAD

Cristina Baturone  
cbaturone@planetadeagostini.es  
Tel.: 626 05 17 82

### SUSCRIPCIONES

Tel.: 900 81 81 92  
info@harvard-deusto.com

© Planeta DeAgostini Formación, S.L.  
ISSN: 2604-1006  
ISSN DIGITAL: 2604-1014

DEPÓSITO LEGAL: B-1143-2018  
Impreso en España

Ningún artículo de esta revista puede ser reproducido, total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

Los editores no se hacen responsables de las opiniones vertidas por los autores en esta publicación, ni comparten necesariamente sus criterios.

## EDITORIAL

### Herramientas de comunicación

La comunicación es imprescindible para que pueda haber entendimiento, relaciones interpersonales o trabajo en equipo. Incluso el marketing se basa en la comunicación como uno de sus pilares fundamentales, y ya no digamos las ventas, donde todo el proceso comercial se fundamenta en la interrelación comunicativa entre el comprador y el vendedor, con independencia del canal que se utilice para transmitir información, ya sea digital, presencial, en directo o en remoto.

Dominar las herramientas de comunicación es una competencia imprescindible en la empresa actual. Es por ello que le hemos dedicado a esta temática el dossier de este número, que pone de relieve la importancia de la escucha activa como paso totalmente necesario para que pueda existir una comunicación efectiva, y que incide en elementos fundamentales de la comunicación virtual como pueden ser el uso del video, un recurso en auge, y la narrativa en formato historia como hilo conductor para trenzar un mensaje que genere interés y despierte sensaciones en el receptor. Por último, no nos hemos querido olvidar del papel rotundo que una imagen posee como elemento de transmisión de información, cuyo impacto comunicativo es enorme.

Esperamos que disfrutéis con su lectura.

**Montserrat Civera**  
Editora

## SUMARIO

### 04 » Flashes

### 06 » Tendencias

Inteligencia artificial en la gestión de cadenas de suministro  
por Marcelo Leporati y  
Manuel F. Morales Contreras



### 46 » Ideas para actuar

Evite los errores más comunes en la gestión del cambio



Encuentra todos nuestros contenidos en la web  
[www.harvard-deusto.com](http://www.harvard-deusto.com)



Contacta con nosotros en  
[info@harvard-deusto.com](mailto:info@harvard-deusto.com)



Síguenos en LinkedIn en  
**Harvard Deusto**



Síguenos en Twitter en  
**@HarvardDeusto**



## DOSSIER Herramientas de comunicación

**14** » "Preguntar" para escuchar  
por Antonio Moar

**24** » Video y 'storytelling':  
cómo crear experiencias  
virtuales transformadoras  
por J. J. Delgado

**34** » Escuchar, el principio  
de toda transformación  
por Eva López-Acevedo

**36** » 'Visual marketing':  
Cuando una imagen vale más  
que 140 caracteres  
por Silvia Rodríguez-Donaire

**42** » Sector Opina

## Recupere el entusiasmo de su trabajo

¿Está usted tan centrado en conseguir que las cosas salgan adelante que ha perdido de vista el propósito de su trabajo? Cuanto más seguro y estable empieza a ser un puesto de trabajo, más probabilidades existen de perder la visión panorámica. Pero se puede evitar.

Utilice estos consejos para motivarse a abordar con entusiasmo las tareas habituales:

- Hágalas más rápidamente.
- Trate de alcanzar la excelencia.
- Replantéese su perspectiva.

Ejemplo: no está meramente tramitando un seguro de vida; está ayudando a las personas a salvaguardar el futuro de su familia.

- Dé lo mejor de sí mismo en cada tarea.
- Dedíquese más a las cosas que más le apasionan.

El hecho de reflexionar activamente sobre lo que le interesa y le parece importante le servirá de inspiración.

Recuerde que es usted la única persona que puede conseguir que su trabajo sea interesante.



## Cómo llegar rápidamente

¿Qué puede hacer usted para progresar profesionalmente? Llame la atención de las personas. He aquí cuatro maneras de asegurarse de que se apodera de la próxima oportunidad profesional:

**1. Toque su propia bocina.** ¿Ha recibido recientemente méritos por un trabajo bien realizado? Pídale a su jefe que lo mencione en el boletín de la empresa o que lo cuelgue en el tablón de anuncios.

**2. Reúnase con su jefe.** Hable sobre el modo en que le gustaría que se desarrollase su carrera. No abandone la reunión hasta que consiga el respaldo de

su superior. Sea directo y pregúntele lo siguiente: “¿Me ayudará?”.

**3. Muéstrese amistoso.** Infórmese sobre personas de otros departamentos que pueden avisarle sobre oportunidades que surjan en su área. Un rápido “Hola, ¿qué tal el fin de semana?” le mantendrá en contacto con casi todo el mundo.

**4. Déjese caer.** Si hay un departamento en el cual le gustaría trabajar, ofrezca su ayuda para un proyecto futuro, siempre y cuando no interfiera con su trabajo. Cuando surja una oportunidad, se acordarán de usted.

## Ponga fin a los cotilleos

Si los desagradables cotilleos invaden las conversaciones cotidianas, el ambiente de su oficina forzosamente va a ser negativo. Acabe con los cotilleos evitándolos en su propia conversación e interrumpiéndolos cuando los escuche a otras personas. He aquí dos comentarios que puede utilizar para lograr que un compañero de trabajo deje de realizar

comentarios negativos sobre otro miembro del personal:

- “No sé por qué dice usted eso. Ella siempre habla bien de usted”.
- “¿En serio? Yo he tenido con esa persona, precisamente, la experiencia contraria. Debería darle otra oportunidad”.

### Hablar en público: inicie su discurso con gran ímpetu

Para su carrera profesional o sus logros personales, utilice la fórmula “pasado y presente” para conseguir que sus comentarios iniciales sean más interesantes para su audiencia. Relate a su público una historia de tres partes que conste de los siguientes elementos:

- “Dónde estaba”.
- “Dónde estoy”.
- “Cómo he llegado hasta aquí”.

Se trata de un formato sencillo que le ayudará a captar la atención de la audiencia, y al mismo tiempo explicará los motivos por los cuales está usted cualificado para hablar sobre la materia.

Ejemplo: a una agente inmobiliaria de gran éxito le pidieron que realizase una presentación de veinticinco minutos para el comité local de agentes inmobiliarios. Ella comenzó de la siguiente forma: “Hace doce años, antes de dedicarme al negocio inmobiliario, no había vendido más que galletas en el grupo de chicas *scout*, y ni siquiera eso lo había hecho demasiado bien. El año pasado vendí 13 millones de dólares en un mercado en recesión, mediante la venta de casas que costaban, de media, unos 150.000 dólares cada una. Hoy les voy a contar cómo construí mi negocio”.

De inmediato, los miembros del público sabían perfectamente de qué iba a hablar y estaban deseosos de escuchar su relato.



### Negocie con humildad

Una forma segura de salir perdiendo en una negociación es adoptar una postura avasalladora. Cuando uno centra su atención en destacar sobre las demás personas, deja de prestarles atención y puede pasar por alto información esencial.

Un negociador supera esta tendencia llevando consigo a las sesiones de negocia-

ción un cuaderno. En la cuarta página, anota las siguientes palabras: “convidado de piedra” (persona que no interviene en la conversación). Cada vez que empieza a pensar en lo brillante que es, abre su cuaderno por esa página. A continuación vuelve a dedicarse a escuchar.



### Quando ese empleado no es el adecuado para realizar esa tarea

¿Qué hace usted cuando un miembro poco cualificado de la plantilla se ofrece voluntariamente para hacerse cargo de una tarea esencial? Sabe que la persona está motivada y deseosa de hacerlo, pero también sabe que carece de las capacidades necesarias para tener éxito. Para afrontar esta situación, siga los pasos siguientes:

- **Someta a un control a las personas que se ofrecen para la realización de tareas.** Comience por enumerar la lista de capacidades y conocimientos necesarios para cada proyecto. A continuación, podría usted elaborar un perfil del candidato que tendrá posibilidades de éxito con la tarea.

- **Coordine a los empleados con el perfil.** Si un empleado inadecuado desea ocuparse de la tarea, revise los requisitos y explíquelo que carece de algunas de esas capacidades.
- **Recompense la iniciativa y ofrezca formación para equiparar a los empleados.** No tiene interés alguno en arruinar el entusiasmo, así que dé las gracias a la persona por su voluntad y su laboriosidad. A continuación, indique la disparidad existente entre sus actuales capacidades y las capacidades necesarias para ocuparse de tareas más complejas. Ofrezca la posibilidad de recibir formación y apoyo para eliminar esa disparidad.



# INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN DE CADENAS DE SUMINISTRO

Las claves de la implementación de la inteligencia artificial (IA) en la gestión de cadenas de suministro de extremo a extremo

## Marcelo Leporati

Director Strategic Management,  
Entrepreneurship and Innovation en  
EAE Business School

## Manuel F. Morales Contreras

Profesor de Dirección de Operaciones.  
Director del Master in International  
Management (MIM) en la Universidad Pontificia  
Comillas - ICADE

En los últimos años, la inteligencia artificial (IA) ha ganado repercusión y visibilidad tanto en ámbitos empresariales como académicos o divulgativos. Pero ¿qué entendemos exactamente por IA? Encontramos diversas definiciones. Por un lado, Schalkoff<sup>1</sup> define la IA como “El área de estudio que busca explicar y emular el comportamiento inteligente en términos de procesos computacionales”. Esta definición se refiere a un sistema que actúa de forma racional. Por otro lado, Kaftan<sup>2</sup> establece que la IA es “la simulación de la inteligencia huma-

na, incorporando razonamiento, percepción, solución de problemas y planificación”. En un sentido amplio, el concepto de IA se refiere a sistemas inteligentes que pueden pensar y aprender, lo que ayuda al ser humano en la toma de decisiones y ejecución de acciones. La IA comprende una serie de técnicas, herramientas y algoritmos.

Si bien la IA lleva varios años de desarrollo, su implementación en el día a día de las operaciones de las compañías es uno de los cambios más revolucionarios que están viviendo las organizaciones en

décadas. Esto se debe principalmente a tres factores. Por un lado, la enorme capacidad de almacenamiento de nuestros sistemas; por otro, la gran cantidad de datos disponibles; y, finalmente, la disponibilidad de gran capacidad de procesamiento de esos datos. Estos tres elementos permiten la aplicación de algoritmos de una forma muy potente y eficiente. Estos datos son procesados por los algoritmos y producen un resultado que es evaluado, y el sistema aprende de ese resultado, mejorando las salidas futuras de acuerdo a parámetros establecidos.

## LA CAPACIDAD DE VINCULAR E INTEGRAR LAS DISTINTAS ÁREAS Y ACTIVIDADES DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN UN SISTEMA QUE PERMITA PREDECIR FALLOS Y DEFECTOS UTILIZANDO LA IA TIENE UN GRAN VALOR PARA TODO EL PROCESO

La implementación de la IA impacta en toda la cadena de valor de las compañías, y especialmente en la gestión de las cadenas de suministro, de extremo a extremo, ayudando a la mejora sustancial del proceso de toma de decisiones.

Todo ello permite mejorar no solo el flujo físico de materiales y productos, sino también el flujo de información y el flujo financiero, produciendo una mejora sustancial de la productividad en todos los elementos de la cadena a través de una mayor visibilidad entre todos los agentes, mejorando procesos y la calidad de los productos y logrando un aumento del servicio al cliente, reduciendo los errores y defectos producidos.

Las cadenas de suministro generan datos cada vez que se realiza una actividad o proceso, o se obtiene un producto o servicio. Estos datos pueden almacenarse y utilizarse para retroalimentar los sistemas de IA que harán que se generen mejores resultados en el futuro.

Actividades repetitivas, movimientos de productos y materiales, transportes y actividades altamente predictivas y muy frecuentes son los primeros candidatos para beneficiarse de la automatización que ofrece la IA, lo que generará el reemplazo de mano de obra poco cualificada por otro tipo de mano de obra que tenga la capacidad de

interactuar con estos sistemas. Pero más importante que este cambio en el perfil de la fuerza laboral es la capacidad de la IA de elevar y mejorar la cantidad y calidad del trabajo que hoy realizan las personas en las organizaciones, produciendo un aumento de la productividad de manera significativa. Dentro de esta categoría podemos encontrar muchas actividades de las áreas de Producción, Transporte y Almacenamiento, así como también tareas de *back-office*, como, por ejemplo, facturación, finanzas, legal, recursos humanos, etc.

El aumento de la productividad por la implementación de la IA puede favorecer el aumento de casos de *backshoring* o *reshoring* en los países desarrollados. Es decir, las empresas que se han deslocalizado en las últimas décadas, buscando ahorros de costes, tendrán motivos para replantear su estrategia de localización de las instalaciones y evaluar la posibilidad de instalar sus centros productivos nuevamente en los países de origen, ya que la productividad que traerá la IA será mucho mayor que la productividad en los países con mano de obra de bajo coste. Esta relocalización provocará una necesidad de mano de obra, en el sector de manufactura en los países desarrollados, de perfiles con formación específica en la gestión de estas tecnologías.

La IA también nos permite realizar la simulación de escenarios para comparar costes, tiempos y productividad y evaluar riesgos, servicio al cliente, beneficios y también emisiones de CO<sub>2</sub>e. La generación de estos escenarios permitirá a los sistemas de IA realizar recomendaciones para que los gestores de las cadenas de suministro puedan tomar decisiones sustentadas en información certera y confiable.

La capacidad de vincular e integrar las distintas áreas y actividades de la cadena de suministro en



un sistema que permita predecir fallos y defectos utilizando la IA tiene un gran valor para todo el proceso de gestión de la cadena, reduciendo tiempos muertos en los sistemas productivos y logísticos. El poder predecir la demanda con sistemas que aprendan de las variaciones producidas en los mercados, en los puntos de consumo o en los dispositivos a través del Internet de las Cosas (IoT) permitirá crear sistemas adaptables y flexibles. Estos podrán acomodar su capacidad de producción y transporte a la necesidad real de sus clientes, eliminando no solo el tan problemático efecto látigo, sino también optimizando los tiempos de máquinas y operarios y reduciendo inventarios innecesarios, evitando la rotura de *stocks*. La predicción también estará relacionada con los riesgos de disrupción que pueden suceder en la gestión de la cadena de suministro.



**LA IMPLEMENTACIÓN DE LA IA NO ES UN PROYECTO CON UN ALCANCE CLARAMENTE DETALLADO Y TEMPORAL Y CON RECURSOS DEFINIDOS. ES MÁS BIEN UN CAMINO QUE LAS COMPAÑÍAS DEBEN COMENZAR A ANDAR, EXPERIMENTAR, ADAPTAR, CORREGIR E ITERAR A MEDIDA QUE EL ENTORNO LO VAYA REQUIRIENDO**

La IA tiene que ser un agente que permita desarrollar cadenas de suministro que funcionen de forma transparente, sin intervenciones. Aunque la idea de una cadena de suministro completamente autónoma es aún muy lejana, la IA puede permitirnos aumentar, complementar, asistir, predecir, mejorar y medir el desempeño de los trabajadores y equipos actuales en cada una de las funciones que se realizan en la cadena, optimizando tiempos y recursos para obtener mayor productividad. Además, la IA puede ayudar con otras funcionalidades para una mejor toma de decisiones en la operación diaria de la cadena de suministro, identificando patrones y preferencias que permitan a las compañías entregar productos más adecuados a las necesidades de los clientes en menor tiempo, agregando valor y mejorando el servicio al cliente.

Por ello, las organizaciones tienen que prepararse para adoptar este cambio y liderarlo dentro de las mismas, colaborando con sus proveedores y clientes. Los líderes de las cadenas de suministro tienen que aprovechar todos los datos, información y tecnologías disponibles para aumentar la productividad y crear valor para todos los interesados.

Este cambio que producirá la IA en las cadenas de suministro tiene que estar liderado por las compañías, que deben desarrollar un modelo de integración de las personas con la tecnología, equipos y máquinas que van a interactuar. La organización tiene que estar preparada para gestionar este cambio. La implementación de la IA no es un proyecto con un alcance claramente detallado y temporal y con recursos definidos. Es más bien un camino que las compañías deben comenzar a andar, experimentar, adaptar, corregir e iterar a medida que el entorno lo vaya requiriendo.

### **¿CÓMO IMPLEMENTAR IA EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO?**

Encuestas realizadas a directivos de diversos sectores muestran que una gran mayoría asegura que la IA acabará implementándose en sus empresas. Pero reconocen que, en la actualidad, hay una serie de barreras que frenan, dificultan o llegan a hacer fracasar, en cierta medida, estas iniciativas. Entre estas se pueden encontrar la dificultad para integrar proyectos de IA con los procesos o sistemas actualmente implementados, el desconocimiento de estas tecnologías por parte del *management* de la empresa, los elevados costes, la poca cualificación del personal y el estado incipiente de estas tecnologías.

Para implementar la IA en nuestra cadena de suministro es necesario hacer un análisis del estado de la cadena de extremo a extremo, considerando a todos los agentes invo-



lucrados. De esta manera podremos definir las necesidades y oportunidades que se pueden crear en el proceso de la implementación. Este proceso de análisis debería utilizar una aproximación gradual, que vaya mejorando las capacidades actuales en lugar de sustituirlas, e incorporar los siguientes pilares:

**1 Establecer una estrategia de IA.** Esta estrategia tiene que estar alineada con la estrategia global de la compañía. La IA es un conjunto de herramientas muy potente. Quizá sea el más importante que una compañía ha podido tener en toda su historia, pero sigue siendo eso, un conjunto de herramientas. Un primer paso debe ser el de comprender bien estas tecnologías. Los responsables de las cadenas de suministro tienen que reflexionar para qué quieren la IA. ¿Cómo se adapta la IA a los procesos actuales? ¿Es necesario rediseñar los procesos? Al igual que en el

momento de instalación de un ERP, primero es necesario preguntarnos por qué hacemos lo que hacemos en la cadena de suministro. En esta reflexión tienen que participar los proveedores y clientes de extremo a extremo y tratar de identificar la alineación entre todos los agentes sobre una estrategia común de IA.

**2 Decidir qué tipo de IA es la que necesita la empresa para satisfacer su estrategia.** Cualquier tecnología que apliquemos tiene que estar orientada a la aportación de valor, que puede venir por una mejora de la experiencia del cliente o por el aumento de la productividad y la reducción de desperdicios en los procesos. Es importante establecer cuáles son las necesidades y definir cuáles son las áreas o actividades en la cadena que son potencialmente “*quick wins*”, es decir, cuáles son las tecnologías dentro de la IA que me permiten obtener el máxi-

mo beneficio con la menor inversión en costes, tiempo, capacidades y recursos.

**3 Estudiar cómo integrar la tecnología en el entorno actual de la empresa.** Una vez elegida la tecnología con la que queremos trabajar, es conveniente diseñar un proyecto piloto de implementación. Es importante entender cuál es el nivel de maduración e integración tecnológica entre todos los agentes en la cadena de suministro y también su nivel de automatización. En muchos casos puede haber distintos niveles de automatización que no permiten el flujo de información y materiales de forma homogénea.

También hay sectores que son más abiertos a los cambios tecnológicos, y otros sectores que, por su naturaleza, no lo son. Esto está muy relacionado con la percepción y tolerancia al riesgo. Una de las formas de introducir a las compañías en el

camino de la IA es a través del desarrollo de las capacidades para gestionar estas tecnologías. Las compañías pueden realizar esto a través del desarrollo interno, creando capacidades a través de la formación o a través de la contratación de personas expertas en esta área que puedan marcar el camino hacia donde debe dirigirse la estrategia particular de IA. Otra alternativa sería a través de colaboraciones con socios tecnológicos que permitan adquirir este conocimiento.

**4 Medir las mejoras.** La implementación de cualquier sistema debe tener métricas que permitan evaluar el desempeño, y la IA no es una excepción. Es importante establecer indicadores que sean robustos para una correcta evaluación del desempeño de las herramientas.

Puede ser el caso de que las compañías ya tengan indicadores que midan el desempeño de la cadena. En esta situación solamente es necesario establecer los objetivos de mejora sobre esos indicadores, que vendrán dados por la implementación de la IA en el flujo de información y el flujo físico. Por lo tanto, tendremos que establecer objetivos de mejora en las métricas de eficiencia y productividad de las cadenas de suministro, como, por ejemplo, la rotación de inventario, días de inventario, nivel de servicio, *fulfillment*, niveles de desperdicio y obsolescencia, entre otros.

**5 Ajustar y escalar.** La mejora continua es un aspecto clave de los sistemas de IA: el poder aprender del entorno y preparar una nueva solución a un mismo problema es una de las ventajas que nos permite esta tecnología. Esto hará que los componentes de la cadena de suministro que utilicen la IA sean más inteligentes. En el proceso de aprendizaje es importante identificar sesgos que provoquen que el aprendizaje del sistema no sea el adecuado.

También es fundamental el poder escalar los sistemas hacia otras áreas y otros agentes que permitan ir creando valor de forma incremental en toda la cadena de suministro.

## CASOS DE APLICACIÓN

Hay muchas y variadas aplicaciones de la IA en las cadenas de suministro. Enumeramos a continuación algunas de ellas:

**1 Predicción.** Predecir el tamaño o el lugar de la próxima orden para adaptar los equipos, maquinaria, personal y recursos a esa demanda en el lugar y las cantidades que se necesiten. Las compañías serán más ágiles y podrán responder mejor a las necesidades de los clientes. Tradicionalmente se han utilizado modelos basados en datos históricos o experiencia de los profesionales del sector. En la actualidad hay herramientas basadas en *machine learning* que analizan decenas de parámetros para poder predecir, por ejemplo, picos de demanda inicialmente no esperados, o retrasos en los tiempos de entrega, y planificar los suministros y las entregas con mucha más fiabilidad. Esto lo hacen a velocidades muy altas, determinando para cada tipo de producto (o familia de productos) qué algoritmo es el que minimiza los errores y optimiza el resultado. De manera continua, se monitoriza la precisión de las previsiones, de forma que los sistemas aprenden de sí mismos y toman decisiones para realizar los ajustes necesarios. No solo son capaces de predecir, sino que identifican los factores que influyen, proponen soluciones y aprenden de estas situaciones.

**2 Planificación de las operaciones.** La IA permite realizar mejores planificaciones de la producción, gestionando todas las restricciones que permitan reducir los desperdicios en las operaciones y mejorando el flujo de los materiales y productos, con

**EN LA ACTUALIDAD HAY HERRAMIENTAS BASADAS EN 'MACHINE LEARNING' QUE ANALIZAN DECENAS DE PARÁMETROS PARA PODER PREDECIR, POR EJEMPLO, PICOS DE DEMANDA INICIALMENTE NO ESPERADOS, O RETRASOS EN LOS TIEMPOS DE ENTREGA, Y PLANIFICAR LOS SUMINISTROS Y LAS ENTREGAS CON MUCHA MÁS FIABILIDAD**

la consecuente reducción de inventario en proceso. También ayuda a anticipar y planificar adecuadamente la personalización del producto, potenciando los procesos de *postponement* y manteniendo la eficiencia con altos niveles de satisfacción del cliente.

**3 Rutas logísticas.** Herramientas para la optimización inteligente de las rutas logísticas de transporte de mercancías. En el diseño de las rutas han de tenerse en cuenta infinidad de factores, como son las cargas, los volúmenes y pesos, los horarios de recogidas y entregas, tiempos y distancias de transporte, ventanas de disponibilidad de clientes, entregas inmediatas, necesidades específicas de personalización, condiciones meteorológicas, el tráfico, posibles cambios por motivos de regulación, etc. La optimización de rutas en la red de transporte tiene un impacto en un menor coste y también en la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>e. Esta optimización permitirá encontrar soluciones más productivas en transportes de larga distancia, pero también en la distribución de la última milla, para ofrecer mejores tiempos de envíos a un menor coste por unidad.



**4 Gestión del riesgo.** Herramientas para la evaluación de la gestión del riesgo en la cadena de suministro. A lo largo de la cadena hay infinidad de riesgos que pueden impactar en la continuidad de las operaciones. Herramientas basadas en IA ya se aplican en diversos sectores, como el de automoción, aeronáutica y tecnología, para tratar de evaluar el grado de resiliencia de las organizaciones y las redes de cientos de proveedores localizados en todo el mundo. Estas herramientas basadas en *machine learning* y tecnologías de procesamiento de lenguaje natural proponen soluciones ágiles que reducen o eliminan los riesgos.

**5 Automatización y robótica.** Todas las funciones que son repetitivas dentro de las operaciones y cadenas de suministro son susceptibles de ser automatizadas, generando un aumento en la productividad. La aplicación de robots es ya un elemento muy común en muchas instalaciones de manufactura y almacenamiento. Estos dispositivos también pueden estar dotados de “inteligencia” en la toma de decisiones para optimizar movimientos. Por ejemplo, una cadena norteamericana de grandes almacenes utiliza robots para ayu-

dar a clientes en caso de dudas, así como para localizar artículos que no son capaces de encontrar por sí mismos. Estos robots utilizan algoritmos de *deep learning*, visión por ordenador y sistemas de procesamiento de lenguaje natural para interactuar y comprender a los clientes, así como para reconocer las áreas por las que se desplazan e identificar artículos en el almacén y las estanterías.

Otro ejemplo de aplicación sería la utilización de sistemas automatizados combinados con robots de clasificación a altas velocidades en cintas transportadoras. Usuarios de esta tecnología son los operadores logísticos que gestionan altos volúmenes de sobres, paquetes e incluso palés, o las empresas de gestión de residuos y reciclaje en las que se separan diversos residuos en base a su naturaleza, todo ello realizado a altas velocidades y con un alto nivel de precisión.

**6 Vehículos autónomos.** Los vehículos autónomos serán un importante avance en las cadenas de suministro. Aunque aún el entorno no está preparado para aplicar esta tecnología con todo su potencial, veremos importantes aplicaciones, como, por

ejemplo, sistemas de piloto automático y asistencia a la conducción que reducirán el consumo de combustible, mejorarán tiempos, reducirán emisiones de CO<sub>2</sub> e y brindarán una mayor seguridad a todo el entorno. Actualmente se están llevando a cabo pruebas piloto en transporte de mercancías de volumen pequeño (como puede ser paquetería o entregas de comida rápida a domicilio), así como en transporte de cargas en camión de gran tonelaje y realizando largas distancias. La tecnología de vehículos autónomos también se aplica en los equipos que manipulan mercancías en las cargas y descargas de camiones, así como en los movimientos dentro del almacén.

**7 Visión por ordenador y reconocimiento de voz.** Estos sistemas permiten la mejora de las operaciones dentro de los almacenes y centros de distribución, ayudando a los operarios a las tareas de preparación de pedidos (*picking*) y reduciendo el nivel de error a mínimos. También son utilizados a la hora de optimizar el uso del espacio o el volumen tanto en un almacén como en las estanterías de una tienda en sectores de *retail* o de supermercado.

**8 Inspección visual.** Tanto en entornos de logística como en áreas de Producción, los sistemas de IA permiten detectar e identificar posibles daños, errores, defectos y desgaste de productos. Pero no solo llevan a cabo la identificación, sino que también clasifican el tipo de daño y toman las decisiones correctoras más adecuadas para subsanar el defecto o el error (etiquetado, sacarlo de la línea de producción, comunicar con otras áreas de la empresa para notificar el fallo, realizar ajustes en equipos, etc.).

**9 Mantenimiento de las instalaciones.** La IA permite analizar cuándo será el mejor momento para realizar el manteni-

miento preventivo de las maquinarias y equipos para reducir el tiempo en que no estén produciendo. De igual manera, los trabajadores en un entorno productivo, equipados con dispositivos móviles con cámara y tecnología *deep learning*, pueden fotografiar los componentes que les den fallo o error, y un sistema de IA les dará las explicaciones oportunas para corregir el error. La interacción con esta plataforma puede ser por voz, lo que les permite libertad en las manos para manipular y ejecutar las operaciones necesarias para resolver el problema. Esta aplicación orientada a dar soporte a actividades de mantenimiento también puede prestar este servicio en operaciones productivas. El aprendizaje de los sistemas de IA aplicados en mantenimiento correctivo y preventivo les permitirá aprender y desarrollar programas de mantenimiento predictivo.

**10** **Aplicación de IA como 'back-office'**. A lo largo de la cadena de suministro hay una serie de tareas administrativas de gran volumen, que son repetitivas y que requieren cierta precisión y detalle. Por ello, pueden ser origen de errores con un impacto no despreciable en temas legales, contables y financieros, que pueden redundar en una mala experiencia del cliente.

Se comienzan a utilizar sistemas de IA que combinan *robotic process automation* (RPA), *cognitive automation* o procesamiento de lenguaje natural, con el objetivo de mejorar la eficiencia en procesos, minimizar el número de errores y reducir los costes. El objetivo en la actualidad no es tanto la sustitución inmediata de personas por robots, sino dejar que estos hagan las tareas repetitivas y que los seres humanos se encarguen de las tareas más complejas, de la interpretación de resultados y la toma de decisiones.

**11** **Mejora de la experiencia de cliente.** La IA puede ser una herramienta valiosa para la gestión del servicio al cliente y el *marketing* personalizado. Equipos de reconocimiento de voz ayudan hoy en día, de una manera significativa, a mejorar la experiencia de los clientes de las empresas. Estos sistemas aportan a los clientes información sobre el estado de sus envíos, así como también establecen conversaciones con ellos para gestionar imprevistos, cambios en las entregas a última hora o gestión de incidencias y *feedback* por parte de estos. Sistemas más avanzados gestionan infinidad de variables que les permiten “predecir” con un margen de error muy pequeño (este se mide por el número de reclamaciones o devoluciones) las necesidades de los clientes. Así, llevan a cabo lo que se denomina una logística de anticipación, que comienza a gestionar el envío de la mercancía cuando el pedido de la misma ni siquiera se ha iniciado.

## CONSIDERACIONES FINALES

Hoy en día se pueden encontrar un gran número de aplicaciones prácticas de sistemas de IA. Aunque algunas de ellas se presentan en un estado incipiente, no hay duda de que, en los próximos años, se consolidará este crecimiento. En este artículo se han identificado algunas barreras para su implementación, así como unos factores o pilares a tener en cuenta para que esta se lleve a cabo con éxito.

Podemos ver claramente que la aplicación de la IA en la gestión de las cadenas de suministro es un generador de creación de valor para las compañías a través de la mejora de la productividad, mejor servicio al cliente, mejores condiciones de trabajo para los empleados en todos los niveles de la cadena y la reducción de emisiones.

La IA tiene que estar alineada con todos los agentes de la cadena de

## LA IA TIENE QUE ESTAR ALINEADA CON TODOS LOS AGENTES DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA PODER SACAR EL MÁXIMO POTENCIAL DE TODAS ESTAS TECNOLOGÍAS

suministro para poder sacar el máximo potencial de todas estas tecnologías. La IA puede ser una herramienta muy útil para mejorar el proceso de toma de decisiones operativo en los procesos productivos y logísticos.

Muchos gobiernos de países desarrollados están implementando una estrategia de IA para poder ayudar a sus empresas a competir en entornos altamente tecnológicos. Es importante que estas estrategias acompañen a las necesidades de las compañías y se transformen en un soporte para la aplicación de la IA, especialmente en pequeñas y medianas empresas, que generalmente representan gran parte del producto bruto de estos países.

Por último, la implementación de IA en las cadenas de suministro tiene que tener en cuenta la seguridad de las personas y sistemas con los que opera de extremo a extremo. Esto requiere sistemas de seguridad informática que aseguren la integridad y mantenimiento de los datos generados y almacenados.

### REFERENCIAS

- Schalkoff, R. *Artificial Intelligence: An Engineering Approach*. McGraw-Hill, 1990.
- Kaftzan, J. "Artificial Intelligence is transforming the Enterprise". *Information Age*, 2017. ([www.information-age.com](http://www.information-age.com)).

"Inteligencia artificial en la gestión de cadenas de suministro".  
© Planeta DeAgostini Formación, S.L.

# "PREGUNTING" PARA ESCUCHAR

¿Mejorarían nuestras relaciones profesionales y personales si optimizáramos la capacidad de escucha? ¿Y si introdujéramos un valor añadido en el contacto que mantenemos con nuestros interlocutores al entrenar el arte de la interrogación?

Tales actitudes nos ayudarán a obtener información valiosa y, a priori, desconocida

## Antonio Moar

Comunicador y *business trainer*.  
Autor de *Pregunting* (Urano, 2013). Forma a directivos y entrena y motiva a equipos desde hace más de dos décadas

Las relaciones interpersonales son la clave de la vida profesional y personal. Muchas veces necesitamos imponernos duras tareas para alcanzar nuestros objetivos. La actitud de “orientarse a los demás” es una de ellas. Esta actitud requiere disciplina y voluntad, pero a cambio nos devuelve siempre unos resultados provechosos y tangibles. Pensar en preguntar nos permite orientarnos a los demás de forma natural, y preguntar nos ayuda a desplazar “el peso” hacia nuestro

interlocutor para encontrar un equilibrio que se ajuste a nuestros objetivos conjuntos. En definitiva, se trata de aspirar a relacionarnos con interactividad, en lugar de con unidireccionalidad sucesiva. Esta eficaz orientación requiere, como es sabido, un cambio de actitud, y este cambio necesita constancia. Lo cual no es ni fácil ni rápido.

Seamos más ambiciosos aún y pensemos en la venta. Comercialmente nos esforzamos mucho en que nos consideren asesores de

confianza y no simples adversarios. Necesitamos para ello preguntar inteligentemente y hacerlo de forma equilibrada y oportuna. Pretendemos que nuestro potencial cliente sepa que nos interesa principalmente él, no sólo la venta. De esta manera, si preguntamos bien, estableceremos una relación de confianza, que es la base fundamental de las relaciones comerciales sólidas y duraderas. Adicionalmente, el formato de pregunta nos permitirá transmitirle los conocimientos que poseemos de una



## PREGUNTAR NOS PERMITE RELACIONARNOS CON INTERACTIVIDAD, EN LUGAR DE CON UNIDIRECCIONALIDAD SUCESIVA

manera menos agresiva y más elegante que exponiéndolos de forma enciclopédica.

Las próximas páginas tratan de mostrar la eficacia que tienen las preguntas, y ayudan a reflexionar en torno a la extraordinaria capacidad de involucración que cualquier profesional puede conseguir planteando las cuestiones adecuadas en los momentos oportunos; es decir, muestran la utilidad que la exigente actitud del denominado “pregunting” puede ofrecernos.

### IDENTIFICAR EL PROBLEMA

Empecemos por reconocer que tenemos un problema con la capacidad de escucha. Un grupo muy numeroso de personas sospechamos que deberíamos mejorar esta competencia personal y social. Escuchamos, pero no lo hacemos activamente, y mucho menos reflexivamente. Oímos, pero el verbo “escuchar” es una acción mucho más seria y exigente que la de oír. Hoy nos relacionamos mediante lo que puede denominarse “escucha ligera”.

Casi todos nosotros pensamos que aportamos más hablando que escuchando. O, dicho con otras palabras, estamos convencidos de que destacamos más emitiendo que recibiendo. En este sentido, nos sentimos mucho más valorados por la explicación que por la reflexión. Y, lógicamente, a partir de esa creencia absolutamente interiorizada en nuestra mente, tenemos una tendencia contumaz a hacer cosas como las siguientes:

- Interrumpir al interlocutor para “aclararlo todo” y comentar algo



que en ese momento consideramos crítico, que no puede esperar y que él no está teniendo en cuenta.

- Espetar al interlocutor: “Sí, ya sé lo que me vas a decir...”, incluso antes de que empiece a hablar.
- Usar una leve agresividad verbal, basada en cambios de tono o volumen, para ganar el pulso e imponernos en la pequeña batalla que libramos por la posesión de la palabra.
- Desaprobar o cuestionar de forma explícita, con lenguaje no verbal, las palabras de otro mientras está exponiendo su opinión, por tanto, incluso antes de que concluya.
- Prejuizar un mensaje que aún no ha comenzado por aspectos externos o circunstanciales o por experiencias pasadas.
- Desconectar manteniendo la mirada fija en la persona que habla y dando la sensación de que aún estamos ahí.
- Juguetear con el teléfono móvil, indicando a nuestro emisor que está compitiendo en captar nuestra atención con el resto de las personas que se encuentran en la agenda de contactos.
- Subestimar la importancia de elegir el lugar adecuado para la comunicación (en función del ruido, la temperatura o la situación).
- Protagonizar inesperadamente una historia que ha comenzado el otro (como cuando viene alguien a contarte que tiene un dolor persistente en un brazo y, sin mediar palabra de preocupación alguna, y de forma instantánea y concienzuda, le hacemos un completo informe de nuestro estado de salud presente y pasado).



**ESCUCHAMOS, PERO  
NO LO HACEMOS  
ACTIVAMENTE, Y  
MUCHO MENOS  
REFLEXIVAMENTE.  
OÍMOS, PERO EL VERBO  
“ESCUCHAR” ES UNA  
ACCIÓN MUCHO MÁS  
SERIA Y EXIGENTE  
QUE LA DE OÍR**

Pero también dejamos de escuchar:

- Por no entender la gravedad que tiene aceptar el hecho de escuchar a alguien en un momento poco o nada oportuno...
- Por concentrarnos en lo que vamos a decir nosotros en cuanto sea nuestro turno, sin escuchar las propuestas del interlocutor que nos precede.
- Por interpretar su mensaje desde nuestro punto de vista, en vez de intentar hacerlo, por contra, desde su punto de vista.
- Por dirigir la conversación hacia nuestros intereses, en vez de dejar que nuestro interlocutor nos revele sus pensamientos.
- Por hacer preguntas cerradas que manipulan a nuestro interlocutor y le condicionan.
- Por practicar la escucha selectiva, prestando sólo atención a aquello que es de nuestro interés.
- Por increpar, manipular y hasta hacer reproches a nuestro interlocutor.
- Por manifestar nuestros conocimientos y, al tiempo, dar lecciones o aconsejar, aludiendo a nuestra experiencia, para indicar lo que es bueno o malo.
- Por desaprobar, cuestionar o quitar la razón al otro por norma, con el único objetivo de participar en la comunicación.
- Por descalificar o despreciar a nuestro interlocutor, sus ideas o sentimientos.

¿Nos podemos sentir identificados con lo que hemos expuesto y aceptamos que debemos cambiar el modo en que escuchamos a nuestros interlocutores? Es más, ¿mejorarían nuestras relaciones

## LAS SOLUCIONES

- **Aikido auditivo.** El aikido es una disciplina oriental que puede ayudar a reflexionar profundamente y de forma comparativa sobre las relaciones que mantenemos en el entorno profesional: cuando se dan diferentes puntos de vista, intereses cruzados, discusiones, conflictos o necesidad de autodisciplina. El objetivo, al dialogar, es lograr un equilibrio en la escucha. Se debe sustituir la presión continua de la posesión de la palabra sobre el otro por una actitud más receptiva y flexible, más plástica. Formular una pregunta precisa hará que, de forma natural, se deba escuchar la respuesta.
- **Dar valor.** Las preguntas son un indicativo para valorar a las personas. Resultan muy reveladoras, puede que incluso más que las respuestas. Éstas últimas son, muchas veces, el resultado de un esfuerzo memorístico o de simple lectura. Preguntar requiere pensar y, en determinadas ocasiones, discurrir. Para hacer buenas preguntas necesitas un dominio importante y profundo de la temática sobre la que formulas la cuestión (¿sabríamos realizar una pregunta interesante y profunda sobre física cuántica?, por ejemplo).
- **Grundsatzfragen Direktor.** O “director de preguntas fundamentales”. Es el título del profesional que, en determinadas compañías alemanas, da valor a su empresa mediante una continuada actitud de preguntar y cuestionar las decisiones y realidades de la compañía. Hay empresas germanas que tienen un departamento completo de *Grundsatzfragen*. Este concepto y cargo resultan poco frecuentes en las empresas europeas y americanas. De hecho, es habitual que se despida a estos profesionales cuando la compañía es adquirida por una organización americana. ¿Se equivocan las multinacionales alemanas?

En todo caso, las preguntas aportan si somos capaces de diseñarlas adecuadamente. Con ello conseguimos dar el valor añadido necesario para vencer nuestro deseo de aportar hablando. Situados en ese punto, podemos dedicar el resto del tiempo de interlocución a lo que entendemos que mejorará nuestra relación: escuchar.

## CÓMO ENTRENAR EL "PREGUNTING"

- **ESP (siglas en inglés del Programa Electrónico de Estabilización).** Algunos coches de la marca alemana Audi disponen de un conmutador en el salpicadero que permite al conductor conectar o desconectar el sistema que regula electrónicamente la tracción de las ruedas. Al conectarlo, el vehículo se vuelve mucho más seguro, ya que es imposible derrapar o deslizarse por muy imperfecciones que sean las condiciones externas o las habilidades del conductor. Si se pulsa, se enciende un piloto rojo que indica que está en funcionamiento. Los seres humanos también tienen un conmutador que se puede encender o apagar con un poco de entrenamiento. Este conmutador, que se encuentra localizado físicamente en un lugar distinto en cada persona, es conocido como conmutador ESB (escucha sin bloqueos). Si somos capaces de entrenarnos con el objetivo de que podamos activarlo o desactivarlo a voluntad, empezaremos a ser los directores de nuestra competencia de escucha. Se puede observar cómo lo "activa" Rafael Nadal cuando recibe el saque en una final de Grand Slam; un perro, cuando oye girar la llave en la cerradura; o la mayoría de los alumnos ante la frase: "Esto entra en el examen".
- **Training de escucha.** Las personas a las que les cuesta escuchar pueden hacer un entrenamiento de choque por inmersión que no deja indiferente. Consiste en elegir un día cualquiera de trabajo y vivirlo sin hacer ningún comentario ni hablar con nadie. Se puede asistir a las reuniones, recibir correos electrónicos e incluso ir a comer con los colegas de trabajo. La única regla es que, por un día, nos convirtamos exclusivamente en receptores. Para poder llevarlo a cabo, es recomendable que la persona que haga el ejercicio se fabrique un pequeño cartel donde explique que está entrenando la escucha activa y no puede hablar. El interesado verá cosas que nunca ha visto, oír y desarrollará habilidades que en un día normal no tienen cabida, pero, sobre todo, percibirá a las personas y a su empresa de otra manera.
- **Las creencias.** El bloqueo, o barrera, más peligroso es el que ponemos en marcha impulsados por nuestras creencias. Hay que intentar entrenarse en conectar con el interlocutor a través de las preguntas. Se debe tratar de seguirle y manifestarle interés de forma natural y equilibrada. Se tienen que hacer buenas y oportunas preguntas, entrenar nuestro "pregunting" para aportar valor y lograr la información precisa sobre el objetivo compartido. Se ha de introducir valor añadido a través de la interrogación, y ser así una persona con IVA.

profesionales y personales si le diésemos un empujón a esta capacidad de escucha?

## DETERMINAR LAS BARRERAS

Analícemos, por un momento, las principales barreras que interpone el ser humano, convirtiendo la escucha en un proceso complicado:

- **"Lesionar" al emisor.** Generamos todo tipo de incomodidades al que nos habla: le interrumpimos, superponemos nuestro mensaje, manifestamos verbal o no verbalmente nuestro desacuerdo mientras se expresa, le retiramos visiblemente nuestra atención, le quitamos su cuota de protagonismo para invertirla en el nuestro, le recordamos nuestra dilatada experiencia en el tema que tratamos y lo que ello significa... Con este tipo de acciones solemos cerrar posibilidades de diálogo, bloqueamos la interlocución y obstruimos vías de información. Si buscamos que el emisor se calle, éste es un método magnífico.
- **Bajar la persiana.** Supongamos que tenemos una "persiana intelectual" que se activa, cerrando nuestro aparato auditivo bajo determinados estímulos. Si no somos disciplinados, serán nuestras creencias y vivencias pasadas las que estarán condicionando nuestra escucha futura. Será nuestra actitud la que nos impida avanzar y ampliar nuestras posibilidades.
- **Descuidar el tiempo y el espacio.** Ser capaces de llegar a una "escucha de competición" requiere bastante energía. Y esta energía está íntimamente relacionada con la física, ya que la escucha necesita un entorno adecuado para optimizar ese proceso energético. Así pues, conviene que los participantes en un diálogo elijan cuidadosamente el momento, el sitio y el

tiempo disponibles para interactuar. Y propongo a los que quieren ser escuchados que analicen si la importancia del mensaje es acorde con el sitio, el momento y la situación. En este sentido (y a modo de reflexión), podríamos hacer un ejercicio consistente en dibujar, en un papel o una servilleta, una gráfica de cómo evolucionaron la escucha y la atención en nuestra última reunión profesional, vinculadas con el tiempo que tuvieron los participantes.

## DEFINIR LAS VENTAJAS

**Doble bonificación.** Hay personas que repiten insistentemente la misma información al conversar. Con tales interlocutores, la expectativa de obtener información nueva es prácticamente nula. Sin embargo, existen dos ventajas



## SER DISCIPLINADOS EN LA ESCUCHA NOS SIRVE PARA OBTENER INFORMACIÓN ÚTIL O DESCONOCIDA Y PARA INVERTIR EN LA RELACIÓN CON LA PERSONA A QUIEN ESCUCHAMOS

o beneficios asociados al acto de escucha en estos casos:

- Obtener información.
- Invertir en la relación con la persona que tenemos delante, a la que escuchamos.

El proceso de escucha es un síntoma de interés. Cuando escuchamos con atención producimos un efecto mágico en el emisor. No hay ningún otro proceso más potente para construir y mejorar una relación que dedicarle a nuestro interlocutor el recurso más valioso que poseemos: nuestro tiempo y nuestra atención total.

Con la inversión en relaciones, muchas veces recibimos información que no esperábamos y que nos sorprende. Es decir, el ser dis-

ciplinado también nos permite alcanzar el primer incentivo: lograr información útil o desconocida. Y es que, para obtener una información que presuponemos, pero no tenemos, conviene conectar con el interlocutor. Preguntar y escuchar lo que nos dice.

**2 La cuenta corriente de la confianza<sup>1</sup>.** Este concepto, también conocido como “cuenta corriente emocional”, y creado originalmente por Steven Covey, nos recuerda que abrimos y mantenemos abierta una cuenta corriente con cada persona con la que nos relacionamos. En esta contabilidad están generalmente claras las acciones que extraen y las que ingresan. La amabilidad, la honestidad, el respeto y la coherencia hacen subir el saldo; mientras que, por el contrario, la desconfianza, un trato inadecuado, los reproches... pueden disminuir nuestros saldos, e incluso provocar una cancelación de la cuenta.

Uno mismo debe analizar qué es lo que el interlocutor coloca en el “debe” y qué coloca en el “haber”. Lo que se advierte como seguro es que escuchar resulta una de las actividades que más sana esta cuenta corriente y más pistas proporciona sobre el impacto de las acciones en la misma. ¿Cómo están, en la actualidad, los saldos con nuestros colaboradores, con nuestros hijos, etcétera? Se debe invertir en escucha, en preguntas.

**3 Nadie es más listo...** En los talleres de entrenamiento de equipos comerciales, se suelen llevar a cabo actividades y ejercicios en los que se sitúa a los participantes en situaciones de emergencia y se les pide que decidan cómo sobrevivir en un grupo para salvarse de la muerte. Un ejemplo: “Después de un accidente aéreo, te encuentras con diez pasajeros en una lancha de socorro y con una serie de objetos pro-



**FIGURA 1. El progreso profesional en tres niveles**



**UNA SIMPLE PREGUNTA  
NBA (NATURAL, BREVE  
Y ADECUADA) BASTA  
PARA INICIAR UNA  
CONVERSACIÓN,  
Y PONE LA BASE  
PARA ESTABLECER  
NUEVOS CONTACTOS  
PROFESIONALES  
A LARGO PLAZO**

cedentes del accidente. Debes elegir, junto con el resto del equipo y en tres minutos, qué tirarías de la lancha, qué no tirarías y, sobre todo, en qué orden”.

La mayoría de los participantes cogen la lista y evitan a sus compañeros, o les ignoran. El tiempo les apremia. Todos quieren aportar valor indicando la solución, y todos creen saber qué es lo que hay que hacer en una situación así. En cualquier caso, casi todos los participantes, excelentes profesionales, consideran que su criterio es mejor que el de los demás. Cuando después se analiza el caso entre todos, siempre se observa una de las grandes verdades de la escucha: nadie es más listo que todos los demás juntos. Así se comprende que escuchar abre la puerta a esas ideas en las que uno no había pensado. Cuando opina todo el mundo y la gente se escucha entre sí, se llega a la conclusión de “eso a mí no se me había ocurrido”. La mejor solución siempre se obtiene cuando se establece una actitud de apertura y todas las personas participan.

#### **OPTIMIZAR EL 'NETWORKING'**

Antes de nada, uno debe preguntarse: “¿Necesito hacer *networking*?”. No. Hay que hacer algo mucho más difícil: interiorizar una actitud de *networking*. Y es que los tres niveles de nuestro progreso profesional están marcados por ciertas exigencias en lo relativo a competencias-actitudes, según Esteban Plata, presidente de Abbott España (ver figura 1).

A medida que vamos evolucionando profesionalmente, necesitamos mantener las competencias de base e ir añadiendo otras nuevas. Es decir, que, a los 25 años, uno puede progresar con unas sólidas competencias técnicas. Un poco más adelante, éstas serán necesarias, pero no suficientes para progresar: precisaremos unas



bien entrenadas competencias emocionales para liderar equipos e influir en nuestro entorno. Finalmente, para alcanzar la cima, necesitaremos a los demás. Así de sencillo.

Para desarrollar estas competencias relacionales, hace falta que nos apoyemos de forma tenaz en un principio básico, el primero del *networking*, que es, tal como dijo la poetisa británica Elizabeth Bibesco (1897-1945): “Dar sin recordar, recibir sin olvidar”. Propongámonos, pues, hacer vacaciones



- Generar visibilidad a nuestra marca personal.
- Compartir diferentes ideas, conceptos, procesos y tendencias.
- Abrirse a nuevos enfoques para uno mismo, o bien para la empresa.
- Intercambiar ayuda, de una forma equilibrada, con otros profesionales.

### "PREGUNTING" PARA CONSTRUIR RELACIONES

Existe una forma sencilla de iniciar una conversación en un viaje semanal con un acompañante casual: "¿Va o vuelve?". Una simple pregunta NBA: natural, breve y adecuada. Si le ponemos el tono oportuno, será suficiente para que nuestro acompañante haga el resto. Hay que manifestar, de una manera verbal y no verbal, que estamos centrados en orientarnos a los demás.

La siguiente fase de una relación es hacerla crecer y construirla de una forma sólida. La primera recomendación se basa en utilizar una "actitud agrícola", y no "cazadora". Para hacer contactos profesionales es más efectivo pensar en "sembrar", y no en "cazar". De hecho, si esperamos resultados a corto plazo, nos desilusionaremos y acabaremos dejándolo, o construyendo simples UTI (uniones temporales de intereses)<sup>3</sup>. Por el contrario, si nos centramos en sembrar, obtendremos resultados asombrosos, además de disfrutar del propio placer de aportar, ayudar y generar valor añadido: es decir, la UTI se torna sólida.

Concretamente, el primer paso después de abrir una relación es conseguir un nexo, algo que haga que la relación que acabamos de empezar sea única y especial. Se debe usar el nexos como semilla. Es decir, al día siguiente del primer encuentro, se puede mandar un correo electrónico a la persona, añadiendo nuestros datos y agradeciéndole el momento comparti-

del "yo" y empezamos a pensar en orientarnos de forma mucho más intensa hacia los demás. Centrémonos en explotar y entrenar nuestro potencial relacional. Y usemos el "pregunting" como arma de base.

Para ello hay que tener claros los cinco objetivos que comparten casi todos los profesionales, y que se centran en la orientación relacional propuesta:

- Crear, de forma continua, nuevas relaciones.

## DIFERENTES ACTITUDES

¿Cuál es la razón que conduce a la mayoría de los profesionales a postergar y aplazar las acciones-actitudes de networking, si saben que sus beneficios resultan sustanciales y pueden conseguir con ellas una ventaja competitiva profesional extraordinaria? He aquí una lista de las actitudes y los motivos que ayudan a dar con la respuesta:

**Perezoso.** ¿Es usted perezoso y le cuesta ir a eventos, cenas y actos sociales? ¿Se le hace pesado felicitar a sus colaboradores en sus aniversarios, en Navidad y en fechas señaladas?

**Equivocado en el planteamiento.** ¿Cree que un networker es un individuo que conoce a mucha gente y pide favores de forma habitual? ¿Le parece que el hacer contactos es más de "cazador" que de "agricultor"? ¿Es usted cortoplacista?

**Cortado.** ¿Le resulta difícil hablar con su compañero ocasional de avión? ¿Se siente incapaz de abordar a una persona que no conoce en el entorno profesional? ¿Opina que para eso hay que nacer?

**Autosuficiente.** ¿Se basta y se sobra usted mismo para hacer cualquier cosa que necesita? ¿Sostiene que los buenos profesionales no requieren pedir ayuda de una manera continua?

**Desordenado.** ¿Tiene un registro de sus contactos que cuida y que le permite organizarse? ¿Dispone de una metodología y un plan de acción que le animan a gestionar regularmente sus relaciones?

**Orgullosa.** ¿Le cuesta pedir? ¿Odia pedir favores y, sin embargo, le encanta hacerlos? ¿Es usted más importante que los demás?

## EL CAMBIO MESSI-KAVI

Seamos o no entusiastas del fútbol, es posible aprender de muchas de las experiencias que se dan en él. ¿Adónde mira primero Messi cuando llega la pelota a sus botas? A la portería, por supuesto. ¿Qué pasaba si la pelota le llegaba a Xavi? ¿Adónde miraba?... A Messi (por supuesto).

Utilicemos este ejemplo metafórico para lanzar la propuesta de hacer un desplazamiento del objetivo habitual y propio, e intentemos así proyectar nuestro éxito personal o profesional a través de los demás.

¿Nos plantearíamos jugar, en ocasiones, en puestos de medio? ¿Estaríamos abiertos a ceder el protagonismo a nuestros colaboradores? ¿Y dispuestos a tener una actitud de generosidad sólida sin esperar nada a cambio?

Sí, ya sabemos que el que mete los goles es Messi, pero pensemos otra vez en quién queremos ser. Solo pensémoslo.

La idea, pues, es trabajar y disfrutar con el placer de ser donante de experiencia, reconocimiento o protagonismo. Y las preguntas son siempre la herramienta perfecta para cambiar de plano. En definitiva: se trata de dar. Y para mejorar ese dar, dar sin recordar y recibir sin olvidar.



do. Éste es el instante ideal para recordar una idea, afición o un punto de interés común, algo que sirva como apoyo.

No hace falta decir cómo continuar, ya que es de sobras conocido de qué manera anular, olvidar o construir una relación profesional o personal. Tocaré entonces decidir el siguiente paso.

### CÓMO MANTENER LAS RELACIONES

Tenemos unos 250 contactos. Si cada uno de ellos contara con una cifra de contactos similar, tendríamos de una base, en un “segundo anillo”, de 62.500 de forma muy accesible. Sólo tendríamos que hacer una llamada a cada uno de nuestros contactos fuertes y establecer un puente. Pero esos 250 contactos requieren nuestra dedicación y esfuerzo.

Hace falta trabajar, interaccionar, preguntar, aportar.

El equilibrio perfecto entre la creación de nuevas relaciones y el cuidado de las ya existentes es el factor que nos convertirá en unos excelentes networkers. Todos tenemos tendencias, unos a crear relaciones con facilidad y descuidar las existentes, otros a concentrarse excesivamente en unas pocas, sin prestar demasiada atención a las nuevas posibilidades. El equilibrio es, como siempre, crítico.

### CONCLUSIONES

El “pregunting” es una capacidad que puede ayudar a la mejora de nuestras relaciones profesionales y personales, a través del desarrollo de las habilidades de escucha activa y de dominar el arte de la pregunta.

Para desarrollar el “pregunting” para escuchar, es importante comenzar con una *audit* personal, que nos permita reflexionar sobre nuestra verdadera capacidad de escucha activa y trabajar, a través de algunas de las ideas que se han destacado en este artículo, su mejora.

#### REFERENCIAS

- » Moar, Antonio. *Pregunting*. Empresa Activa, Ediciones Urano, 2013.
- 1. Gasalla, José María y Navarro, Leila. *Confianza*. Empresa Activa, Ediciones Urano, 2007.
- 2. Concepto que Zig Ziglar, escritor norteamericano, usa para diferenciar estilos de vendedores.
- 3. Idea diseñada por Juan Comas, presidente de la revista *Ejecutivos*.

““Pregunting” para escuchar”.  
© Planeta DeAgostini Formación, S.L.

**5 - 6 NOVIEMBRE 2019**  
Palacio Municipal de Congresos  
Campo de las Naciones, Madrid  
[wobi.com/wbf-madrid](http://wobi.com/wbf-madrid)

**World  
Business  
Forum**



**SIMON SINEK**  
LIDERAZGO

**GARY HAMEL**  
ESTRATEGIA

**WHITNEY JOHNSON**  
PERFORMANCE

**NICHOLAS NEGROPONTE**  
FUTURO

**DON PEPPERS**  
MARKETING

**ZOE CHANCE**  
TOMA DE DECISIONES

**IAN WILLIAMSON**  
INNOVACIÓN

**VICTORIA ROOS-OLSSON**  
MANAGEMENT

**FELIPE GÓMEZ**  
EMPRENDIMIENTO

**UNA EXPERIENCIA ÚNICA  
DE INSPIRACIÓN APRENDIZAJE  
Y NETWORKING**

**Bienvenida la era de los  
SUPERMINDS**

EMPOWERING PEOPLE. LEADING TECHNOLOGY. GROWING COMPANIES.

**PARA INFORMACIÓN E INSCRIPCIÓN:**

**902 528 777**

**info.es@wobi.com**

Supporting Partner



Official Coffee



Health Partner



Media Partner

**El Confidencial**

Communication Partner



**WOB**

# VIDEO Y 'STORYTELLING': CÓMO CREAR EXPERIENCIAS VIRTUALES TRANSFORMADORAS

El 'storytelling' se define como el "arte de una marca para contar una historia". Su fuerza reside en que se aleja del lenguaje habitual del marketing enfocado en la venta y en que busca compartir emociones con los espectadores, creando contenidos que logren generar empatía entre ellos. Dichos contenidos son más creíbles y empatizan mejor cuando están acompañados de un planteamiento estratégico que utiliza diferentes plataformas. ¿Cómo podemos construir una historia efectiva para nuestra marca y saber reflejarla con éxito en una estrategia audiovisual?

## **J. J. Delgado**

CDO de Estrella Galicia, *Former Head of Amazon Marketing Services South Europe* y profesor en el IE Business School



El *storytelling* es una técnica utilizada por multitud de empresas desde los comienzos de la comunicación corporativa. Sin embargo, no será hasta la aparición del mundo digital cuando adquiera mayor popularidad, debido a su sencillez para integrar el mensaje de forma natural y conseguir exponer los valores de la marca dentro de una narración. En este ámbito, es indudable que el video online ha multiplicado las aplicaciones de esta metodología, al tratarse de un formato visualmente atractivo, fácil de consumir y que aún en un mismo impacto audio e imagen, ideal, pues, para desarrollar este tipo de acciones de marketing.

Utilizar el *storytelling* requiere un planteamiento transversal que disemine el mensaje a través de los diferentes canales de la marca: en el plano operativo, el video puede ayudar como ninguna otra herramienta a la difusión masiva de la historia, pero los contenidos se hacen más creíbles y empatizan mejor cuando están acompañados de un planteamiento estratégico a través de diferentes plataformas. Así, el “arte” de contar historias se puede aplicar en los e-mails, en las *landing* de producto, en los *spots*, en los *banners* o en las publicaciones de redes sociales. Estas últimas, sin duda, contribuyen a la viralización de la historia y a construir un *storytelling* 2.0, en el que el *feedback* de la comunidad de usuarios da pie a más capítulos.

Cada marca tiene su propia historia, que puede reflejarse de forma épica, narrativa, utilizando la ficción o la comedia. A la hora de construir una estrategia de *storytelling* que impacte en nuestra estrategia de video online, lo recomendable es seguir los siguientes pasos:

#### 1 DEFINIR EL PÚBLICO OBJETIVO.

En otras palabras, a quién va dirigida la historia. Como se pudo escuchar en el New Video



### UTILIZAR EL 'STORYTELLING' REQUIERE UN PLANTEAMIENTO TRANSVERSAL QUE DISEMINE EL MENSAJE A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES CANALES DE LA MARCA

Congress 2016, el foro de video-marketing y *videoinfluence* más importante en español, saber de antemano las preocupaciones o intereses de la audiencia permitirá construir una historia que al público le apetezca conocer. Por poner un ejemplo, una clínica especializada en la técnica de reducción de estómago deberá enfocarse en temas como la calidad de vida, la aceptación personal o la imagen externa que transmiten quienes padecen sobrepeso. Asimismo, será relevante también investigar el lenguaje y el formato o plataforma que mejor se ajusten a sus potenciales clientes. Solo así se podrá elaborar una historia que atraiga desde el principio.



## 2 RENTABILIZAR LA PSICOLOGÍA DE LOS ESPECTADORES.

Una vez reconocidas las emociones primarias, es el momento de profundizar en su psicología. Las preocupaciones concretas, los miedos y los sentimientos deben estar patentes de forma natural a lo largo de la narración, de forma que el consumidor se sienta representado, tocándole la fibra en los asuntos que para él sean más relevantes. Sin embargo, indagar en la psicología no es nada sencillo y, por lo general, despierta sentimientos encontrados. Así que, una vez se ha metido el dedo en la llaga, la historia tiene que buscar una salida optimista que el consumidor acepte y quiera hacer suya. Por

ejemplo, durante las Navidades, es habitual que los niños hagan peticiones interminables a los Reyes Magos. La felicidad de los hijos, especialmente durante estas fechas, es una preocupación para los padres, y trabajar este aspecto en una historia, sin duda, conseguirá atraer la atención de los espectadores. Sin embargo, el verdadero éxito se encuentra en ofrecer una salida positiva al problema que revele el mensaje. Frases como “El mayor regalo eres tú” o “Comparte su ilusión” ayudan a los progenitores a sentirse liberados y les anima a que compartan el mensaje.

## 3 CONSTRUIR UNA NARRATIVA, NO UN MENSAJE COMERCIAL.

La principal diferencia del *storytelling* respecto a la publicidad tradicional es que el primero pierde enfoque comercial frente a la segunda, y, por lo tanto, el esquema narrativo es distinto: mientras el objetivo del *storytelling* es conectar emocionalmente, la publicidad busca convertir el impacto en ventas o en *leads*. Para contar una historia, se utiliza el esquema clásico de planteamiento, nudo y desenlace, en el que el espectador se siente atraído por el planteamiento, se identifica con el nudo y obtiene una satisfacción emocional con el desenlace. Al final del impacto, el consumidor debe percibir que la marca le ha transmitido valores, y no que ha intentado venderle algo. En una estrategia de video online, este esquema puede seguirse al revés, poniendo el desenlace al principio y el planteamiento al final o, como pasa en el cine, incluir el nudo al principio de la historia. Pero los tres momentos deben aparecer para conseguir dar linealidad al mensaje y lograr que tenga coherencia.

En este sentido, es relevante la campaña realizada por la marca especializada en la elaboración de galletas saladas Honey Maid, en Estados Unidos ([## LA PRINCIPAL DIFERENCIA DEL 'STORYTELLING' RESPECTO A LA PUBLICIDAD TRADICIONAL ES QUE EL PRIMERO PIERDE ENFOQUE COMERCIAL FRENTE A LA SEGUNDA, Y, POR LO TANTO, EL ESQUEMA NARRATIVO ES DISTINTO: MIENTRAS EL OBJETIVO DEL 'STORYTELLING' ES CONECTAR EMOCIONALMENTE, LA PUBLICIDAD BUSCA CONVERTIR EL IMPACTO EN VENTAS O EN 'LEADS'](https://www.</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

[youtube.com/watch?v=zKnh67suPAw](https://www.youtube.com/watch?v=zKnh67suPAw)), con motivo de la celebración del día de la comunidad latinoamericana. La empresa utilizó el video online a través de YouTube para contar la historia de una familia de origen hispano que llegó al país y tuvo que enfrentarse a diferentes situaciones hasta conseguir consolidar su proyecto de vida en un nuevo hogar. Las vivencias de la familia se acompañan de imágenes evocadoras, y la narración se realiza a través de la voz de los diferentes personajes. La marca solo aparece en un segundo plano (se ve, por ejemplo, cuando la familia utiliza las galletas para preparar una receta), acompañando a la historia, pero, al final, sus valores familiares quedan totalmente expuestos y la empatía con la historia es evidente.

Otra de las firmas que trabajan muy bien el *storytelling* es el gigante sueco IKEA. El esquema “planteamiento-nudo-desenlace” es especialmente claro en su anuncio *Terraza*, donde un soltero de ciudad (papel que interpreta el actor Fele Martínez) reconstruye su vida y encuentra el amor gracias a un pato que aparece de improvisto en su terraza, con el que entabla una extraordinaria amistad que cambia a ambos para siempre (<https://www.youtube.com/watch?>

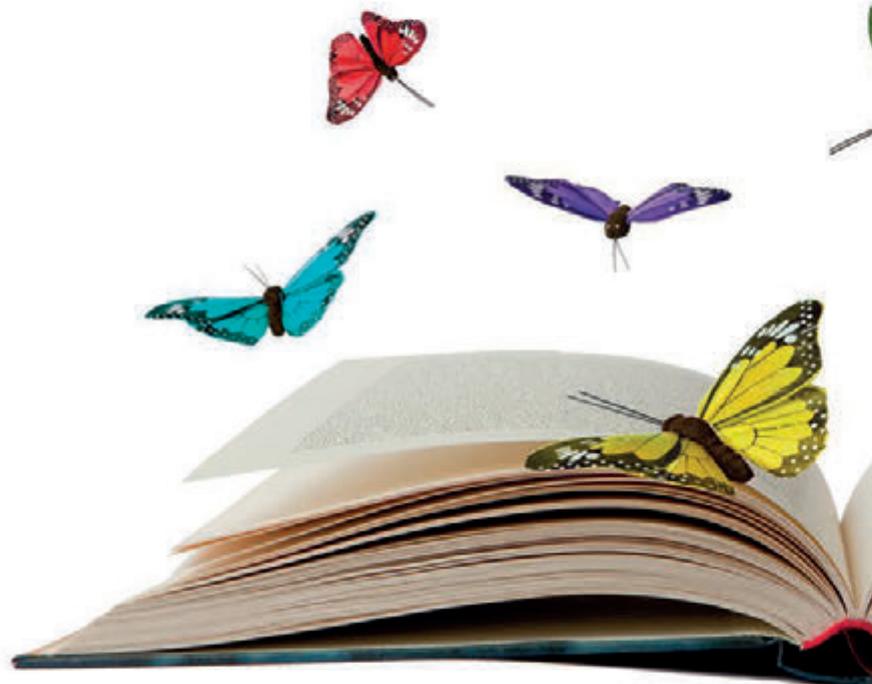
v=izMbNhfBI2I). La clave para conectar reside en situar al espectador en un contexto emocional y, a partir de ahí, desarrollarlo.

**4 CREAR UN PERSONAJE INOLVIDABLE.** Uno de los errores más habituales en el *storytelling* es que la marca se posicione como el “personaje” de la historia. ¿Por qué esto es un error? Porque resta profundidad al argumento. El sentido del *storytelling* es activar las emociones, por lo que la marca debe aparecer como un elemento casi imperceptible, que solo acom-

un ejemplo exagerado de nuestra propia realidad). Entre los ingredientes que mejor conectan con la audiencia, se encuentran el amor, la esperanza, el miedo, la aventura o la lucha por hacer realidad nuestros sueños. Uno de los mejores ejemplos, en este sentido, lo encontramos en el personaje “Juan Palomo”, de Gallina Blanca, al que da vida el actor Daniel Guzmán, que refleja la personalidad de los chicos y chicas jóvenes que están buscando acomodo en el mundo laboral y para quienes la comida precocinada se muestra

racterísticas: cercanía emocional a nuestro público objetivo, actualidad y formato al que nuestro *target* está habituado y que pueda compartir. ¿Cómo se pueden aplicar a nuestro día a día? La propia web, por ejemplo, es un escenario perfecto para el *storytelling*, desde la pestaña “Quiénes somos”; o un *slideshow* de imágenes donde pueda verse cómo van creciendo la marca y el equipo de profesionales que la integra (este tipo de contenido resulta cercano y despierta también el orgullo de pertenencia entre los empleados). En

**EN UN BUEN 'STORYTELLING', PROVOCARÁN UN MAYOR IMPACTO AQUELLAS HISTORIAS QUE REÚNAN ESTAS TRES CARACTERÍSTICAS: CERCANÍA EMOCIONAL A NUESTRO PÚBLICO OBJETIVO, ACTUALIDAD Y FORMATO AL QUE NUESTRO 'TARGET' ESTÁ HABITUADO Y QUE PUEDA COMPARTIR**



pañe el devenir de la narrativa. Como se ha comentado anteriormente, analizar las inquietudes del público objetivo ayudará a establecer al *buyer* como persona emocional, por lo que el personaje debe acercarse lo máximo posible a este perfil, profundizando de forma contundente en las emociones más vulnerables, porque tendemos a experimentar mayor conexión emocional con personajes anónimos (sus luchas e inquietudes son

como una alternativa útil. Tenn es otra marca que ha sabido cómo crear un personaje inolvidable: su estricto mayordomo, con la legendaria frase “El algodón no engaña”, refleja el nivel de exigencia de la marca frente a sus productos.

#### **CONTENIDOS Y TÉCNICAS DE IMPACTO**

En un buen *storytelling*, provocarán un mayor impacto aquellas historias que reúnan estas tres ca-

los blogs corporativos se puede incluir también mucha leyenda en torno a los productos o las decisiones estratégicas de una marca, algo que se ve complementado en las redes sociales gracias al *engagement* que generan este tipo de plataformas.

Las empresas con más recorrido utilizan formatos como *e-books* o conferencias para dar a conocer su misión y sus valores. Las charlas

TEDx, por ejemplo, han servido a multitud de ejecutivos para crear una historia que se identifica con su marca personal y que luego han reproducido en otros escenarios. Los cómics, los utilizan organismos públicos para comunicarse con la población general (pongamos por caso para difundir una campaña de vacunación). Y también podemos encontrar *storytelling* en formatos que van desde las presentaciones (por ejemplo, la historia de una marca o una empresa como forma de dar a conocer sus valores en un PowerPoint)

dría llegar al 90% en 2020. Desde hace unos años, las aplicaciones de mensajería son el abono de cultivo perfecto para la difusión masiva de este formato en apenas unos clics, difusión que es mucho más complicada de conseguir con un mero archivo de audio o una simple presentación. Se puede combinar el video con otros formatos para realizar, por ejemplo, una charla grabada, un evento en directo... o crear una pestaña de "Quiénes somos" que, además de explicar la historia por escrito, incluya un pequeño video para ren-

## LA MÚSICA EN EL 'STORYTELLING' DEL VIDEO ONLINE CUMPLE UN PAPEL MÁS QUE FUNDAMENTAL, COMO YA LO HICIERA EN SU MOMENTO, Y AÚN HOY, EN LA RADIO Y EN LA TELEVISIÓN: SOBRE UNA VOZ EN OFF, UNA MELODÍA PROFUNDIZA EN EL MENSAJE Y, POR SÍ SOLA, ES CAPAZ DE DESPERTAR CONEXIONES EMOCIONALES MUY ÍNTIMAS

en la radio y en la televisión: sobre una voz en *off*, una melodía profundiza en el mensaje y, por sí sola, es capaz de despertar conexiones emocionales muy íntimas. El éxito llega cuando la comunidad asocia una determinada canción a una determinada firma, siendo especialmente efectiva, pues, para el recuerdo de marca, porque logra mantenerse en el tiempo de forma mucho más contundente que a partir solo de una imagen o de un mensaje comercial. La popular canción *Yo soy aquel negrito*, creada para Cola Cao en 1956, es un ejemplo evidente, pero hay muchos más. Para lograr este reconocimiento, las marcas deben recurrir o bien siempre a la misma sintonía, o bien fabricar sus propios *jingles*, como se denomina a las canciones compuestas expresamente para publicidad.

Un trabajo elaborado por la Universidad del País Vasco, en el que se expusieron cuatro anuncios de radio ficticios a 540 consumidores ([www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer06-08-barea.pdf](http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer06-08-barea.pdf)), determinó que la utilización de música en diferentes tempos y estilos provocaba reacciones distintas, aunque el texto y la marca fueran los mismos. Los encuestados que escucharon el anuncio con la música en una tonalidad más alta y a un tempo más rápido calificaron a la

hasta los *podcasts*, pasando por el *marketing* experiencial.

Aunque, de todas las técnicas disponibles, la mejor para lograr un alto impacto es, sin duda, como ya hemos venido argumentando, el video online: su carácter visual y la posibilidad de incluir en él música amplían su potencial emocional. A día de hoy, más del 70% de todo el contenido descargado de Internet es video, y Google prevé que po-

tabilizar el impacto y mejorar el SEO. En otras palabras, la mejor forma de conectar será a través de este formato, pudiéndose ampliar la historia a contar mediante diferentes técnicas que complementen un primer impacto.

### EL PAPEL DE LA MÚSICA

La música en el *storytelling* del video online cumple un papel más que fundamental, como ya lo hiciera en su momento, y aún hoy,



**UN TRABAJO ELABORADO POR LA UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO, EN EL QUE SE EXPUSIERON CUATRO ANUNCIOS DE RADIO FICTICIOS A 540 CONSUMIDORES, DETERMINÓ QUE LA UTILIZACIÓN DE MÚSICA EN DIFERENTES TEMPOS Y ESTILOS PROVOCABA REACCIONES DISTINTAS, AUNQUE EL TEXTO Y LA MARCA FUERAN LOS MISMOS**

narradora del anuncio de más alegre, inquieta, nerviosa, impaciente, jovial, deportiva, entusiasta y atrevida. En cambio, al escuchar la misma versión en una tonalidad más baja y a un tempo más lento, los sujetos la definieron entonces como tranquila, relajada, paciente, delicada, comprensiva, disciplinada, madura y que inspiraba mayor confianza. Según los resultados de este estudio, la primera cuña de radio que escucharon los participantes fue la que más rápido aprendieron y memorizaron. Además, el 73% consideró que era la más adecuada para el anuncio y la marca.

**EXPERIENCIAS DE ÉXITO**

A comienzos de los años 2000, con la penetración del mercado online, muchas compañías que hasta entonces se consideraban “estables” vieron amenazado su futuro por la aparición de multitud de pequeñas marcas que ofrecían un producto o servicio similar al suyo, pero con políticas de



precio, comunicación y distribución más agresivas. Esto activó la creatividad de los departamentos de Márketing, que decidieron capear la situación transformándose en marcas capaces de generar un fuerte apego emocional con sus usuarios y de rodearse de una gran comunidad de fans que les permitiesen sostener su posición. Así, pasaron a convertirse en *love-marks*, y el *storytelling* para comunicar su trayectoria o sus productos pasó a ser una técnica habitual para destacar sobre los nuevos

competidores. Los siguientes son solo algunos de los muchos ejemplos que existen de temáticas que las marcas han difundido con éxito en el *storytelling* de sus videos online:

- **La historia de la marca o del logotipo.** El mercado de las bebidas de alta graduación es uno de los más saturados, por lo que encontrar cómo destacar entre todas ellas se convierte en un elemento crítico. Marcas como Bee-feater, Cacique o Johnnie Walker

son firmes representantes de este mercado. Esta última, por ejemplo, ha desarrollado el video titulado *The man who walk around the world*, que se presenta, al parecer, como la verdadera historia de Johnnie Walker, de cómo empezó y por qué logró el éxito. En él se ve a un hombre (interpretado por el actor escocés Robert Carlyle) que, mientras camina sin pausa por tierras escocesas (en clara alusión al lugar de origen del fundador), va narrando la historia del emblemático “caminante” icono de la marca ([https://www.youtube.com/watch?v=M\\_g5pT27uCO](https://www.youtube.com/watch?v=M_g5pT27uCO)). Como pasa con las grandes leyendas, la historia de la firma es un caso de éxito no exento de esfuerzo, en el que entran en juego ambición, constancia y superación, atributos con los que los consumidores empatizan. A través de su *claim* habitual *Keep Walking*, la marca ha seguido recogiendo historias de personajes célebres que no se rindieron hasta conseguir el éxito en sus proyectos. En ocasiones, la mejor historia se encuentra en torno a la propia marca y/o su propio logotipo.

• **Los ‘spots’ de GoPro.** Las cámaras GoPro son conocidas porque pueden grabar en las condiciones más adversas, como debajo del agua o bajo condiciones climáticas extremas. Con el tiempo, se han convertido en el dispositivo de grabación preferido para quienes realizan viajes multiaventura, saltos en paracaídas, surf o submarinismo, por lo que la marca ha ido mejorando las prestaciones de sus dispositivos hasta permitir videos en 4K. Existe una fuerte comunidad de usuarios que comparte sus videos en la red, pero es la propia marca GoPro la que, a través de su canal en YouTube, despierta las ganas de aventura entre sus fans mediante inspiradores videos, en los que reúne planos de diferentes deportes “aliñados” con una música de fondo de alto voltaje. El *claim* *Be a Hero* invita a los seguidores a

superar sus propios límites y a vivir experiencias aún más extremas, a grabarlas y a compartirlas. La cámara está presente en todos los planos, porque se trata de piezas grabadas con una GoPro, pero se muestra en los videos solo unas milésimas de segundo. Se trata de un muy buen ejemplo de creación de una historia con alto impacto visual (<https://www.youtube.com/watch?v=vIDzYII0YmM>).

• **Historias de héroes cotidianos.** Los anuncios de Loterías y Apuestas del Estado utilizan a personajes ficticios cercanos al español medio que sueña con tener algún día una mejor casa o un mejor coche o con pagar sus deudas para siempre. Para la empresa, se trata de “héroes cotidianos”, un recurso con el que despierta la

determinado núcleo urbano o con su zona geográfica de influencia. El *storytelling* es también una técnica de gran relevancia para este tipo de acciones, ya que a la comunidad le gusta sentirse identificada en una historia como parte de un colectivo. Entre los ejemplos más destacados, en este sentido, están los *spots* y cortometrajes que cada verano lanza la marca de cerveza Estrella Damm bajo el *claim* *Mediterráneamente*, con los que posiciona su producto en todas las regiones españolas bañadas por este mar (<https://www.youtube.com/watch?v=6jlQiwcsV9Q>). El resto de las compañías cerveceras estatales también se han sumado a esta técnica en sus respectivas áreas de influencia: San Miguel, en la zona norte; Cruzcampo, en la sur; y

## EXISTE UNA FUERTE COMUNIDAD DE USUARIOS QUE COMPARTE SUS VIDEOS EN LA RED, PERO ES LA PROPIA MARCA GOPRO LA QUE, A TRAVÉS DE SU CANAL EN YOUTUBE, DESPIERTA LAS GANAS DE AVENTURA ENTRE SUS FANS MEDIANTE INSPIRADORES VIDEOS, EN LOS QUE REÚNE PLANOS DE DIFERENTES DEPORTES “ALIÑADOS” CON UNA MÚSICA DE FONDO DE ALTO VOLTAJE

empatía de los consumidores mejor que con cualquier otro. De ello, vimos la mejor manifestación en el anuncio para la Lotería de Navidad de 2014, donde un tabernero le entregaba un boleto premiado a un vecino del barrio que ese año no lo había podido comprar y que se echaba a llorar al recibirlo. La canción de este anuncio era expresamente lenta y sentida, para lograr un impacto mucho mayor, como así fue en toda la narrativa ([https://www.youtube.com/watch?v=ei-\\_M\\_3aTyI](https://www.youtube.com/watch?v=ei-_M_3aTyI)).

• **‘Storytelling’ con vinculación regional.** En los últimos años, las marcas han comenzado a identificarse de forma activa con un

Mahou, en las tabernas de Madrid. Como ejemplo más reciente hay que sumar la campaña de Amstel para presentar su nueva cerveza. Lo ha hecho con el cortometraje *El pelotari y la fallera*, una historia escrita y dirigida por Julio Medem y protagonizada por Asier Etxeandia y Miriam Giovanelli que acumula casi un millón y medio de reproducciones desde su lanzamiento, en 2017 (<https://www.youtube.com/watch?v=kdulBAM2neE>).

### ‘VIDEOINFLUENCERS’

Existe un grupo de consumidores acostumbrados a crear contenidos de forma ágil y autónoma. Producen piezas de gran calidad y las



## LOS 'VIDEOINFLUENCERS' PUEDEN CONVERTIRSE EN UNA HERRAMIENTA ÚTIL PARA AYUDAR A DIFUNDIR LAS HISTORIAS DE UNA MARCA. PERO, CUIDADO: NO HAY QUE OLVIDAR QUE ESTOS CREADORES CUENTAN, A SU VEZ, CON UNA MARCA PERSONAL, PROPIA, QUE QUIEREN CUIDAR TANTO COMO LOS PROPIOS ANUNCIANTES QUIEREN CUIDAR LA SUYA

emiten a una audiencia amplia y muy segmentada. Este grupo conforma a los que se conoce como *influencers* o, más exactamente en el caso que analizamos, *videoinfluencers*. ¿Por qué lo mencionamos en este artículo? Porque puede convertirse en una herramienta útil para ayudar a difundir las historias de una marca. Pero, cuida-

do: no hay que olvidar que estos creadores cuentan, a su vez, con una marca personal, propia, que quieren cuidar tanto como los propios anunciantes quieren cuidar la suya. La IAB, la asociación que representa al sector de la publicidad en medios digitales en España, destaca la canibalización de la televisión por el video online, pero, además, la consagración de los *youtubers* como generadores de audiencia e interés, especialmente entre los menores de veinte años, o *millennials*. Así las cosas, ¿cómo ayudan los *videoinfluencers* a las marcas a la hora de contar historias? Una de las particularidades de la comunicación con *influencers* es no pensar en ellos como actores de publicidad tradicional: utilizarlos como el personaje principal de la historia podría desvirtualizar el mensaje. Lo mejor es dejar que sean ellos mismos quienes fabriquen una historia en torno a la marca o el producto, porque son quienes han creado su comunidad y, por tanto, son quienes mejor saben cómo llegar hasta ella. Para

elegir entre los mejores *influencers* de habla hispana, se puede tomar como referencia a aquellos que han sido reconocidos por los Premios Vlogger (<http://www.premiosvlogger.com>) de cada año como los más activos e interesantes en su categoría.

Como ejemplo, las marcas de refrescos en España hacen uso de estos creadores para exponer sus valores a la audiencia. En el caso de Coca-Cola, ha creado su propio canal en YouTube, presentado por *influencers* reconocidos, mientras que Fanta ha desarrollado una campaña, #FaunaFant, para dar a conocer su nueva botella entre el público más joven, que cuenta ya con más de cuatro millones de visualizaciones y que sigue renovándose para identificar este refresco con el público joven y creativo. Un ejemplo es la historia de Pepe (<https://www.youtube.com/watch?v=TSN0Wzjm4Fc>), un granjero que lleva todo el año intentando atrapar a unos jóvenes "asalvajados" que invadieron su alberca, entre los que se encuentra "El Rubius", el *vlogger* más seguido en España y el tercero en el mundo.

Como hemos visto, construir una buena historia pasa por conseguir que esta perviva en el tiempo, que se siga contando de generación en generación, para lo que será necesario seguir los pasos que se han detallado a lo largo de este artículo, es decir, conocer las inquietudes de la audiencia y elegir el formato que mejor se ajuste a cada tipo de cliente. La finalidad es que los consumidores estén dispuestos a creer en nuestra narración para que la marca pueda difundir sus valores con mayores garantías de éxito.

"Video y 'storytelling':  
Cómo crear experiencias virtuales transformadoras".  
© Planeta DeAgostini Formación, S.L.



# ME!

## MENUDAS EMPRESAS

El evento de  
las **empresas atrevidas**

Nuevas ideas y buenos contactos  
**para impulsar tu pyme o startup**

**22 de octubre // Barcelona**

**Inscripción gratuita.**  
**[menudasempresas.com/evento](http://menudasempresas.com/evento)**

# ESCUCHAR, EL PRINCIPIO DE TODA TRANSFORMACIÓN

Poner en marcha un proceso de transformación cultural, digital, organizativo... empieza con un gesto mínimo al alcance de todo líder: empieza escuchando. Escuchar es la chispa que inicia todo proceso de cambio, es la competencia sobre la que se asientan la confianza, la responsabilidad, la motivación, el compromiso y es, por tanto, la gasolina que pone en marcha el liderazgo transformacional

**Eva López-Acevedo**

Socia fundadora de Escuela Europea de Coaching (EEC)



**Q**uien transforma a su equipo, a su organización, está escuchando desde la apertura, de igual a igual, generando una auténtica confianza que hace que el otro se anime a experimentar, a conectar con sus propios recursos, a pedir, a ofrecer, a cambiar y a seguir cambiando.

La escucha tiene este poder transformacional en cuanto a que abre nuevos caminos. Saber escuchar y sentirse escuchado genera relaciones basadas en la confianza y el respeto. Escuchar sin juzgar invita a la creación de realidades distintas.

## ESCUCHAR ES UNA COMPETENCIA TRANSFORMACIONAL

Nos han enseñado a hablar, no a conversar de manera eficaz para trabajar en equipo de forma ágil y exitosa. No prestamos la atención que requiere una escucha para resultar transformacional. Estamos acostumbrados a tener poco tiempo, a ocuparnos de varias cosas a la vez, y solemos confundir el “oír” lo que dice el otro con “escuchar” lo que dice. En estos casos, la escucha se convierte en una nueva barrera que aleja en lugar de acercar, que destruye en lugar de tender puentes y que provoca en lugar de inspirar.

La verdadera escucha es la empatía, es el afán por conocer las ideas, la situación, las fortalezas, las dificultades... el universo del otro. Conversar así acerca de nuestros miedos, de nuestras vulnerabilidades, de nuestros errores, por ejemplo, es un paso necesario no solo para enmendarlos y corregirlos, sino para generar aprendizaje colaborativo de manera ágil.

El equipo que se siente escuchado así por su líder sabe que no está solo ante los retos y, como consecuencia, se empodera y se compromete aún más. Una organización que es escuchada, escucha a su vez a su entorno. Y esto es aún más interesante: ¿cómo podrían crecer y desarrollarse sino los negocios, sin escuchar debidamente a sus clientes?

## ESCUCHAR PARA LIDERAR, ESCUCAR PARA TRANSFORMAR

El líder que sí sabe escuchar sabe diseñar también su escucha en función de lo que requiera la situación: puede escuchar para entender lo que ocurre, puede escuchar para encontrar soluciones a futuro o puede escuchar para llegar a un acuerdo.

El líder entrenado en la competencia de la escucha también puede escuchar para la posibilidad, de forma que pueda propiciar un cambio en el modo de ver lo que pasa. Ese cambio es transformación, es el inicio de algo más grande.

Mejorar nuestras conversaciones pasa, por tanto, por desarrollar esta primera habilidad que es la escucha, sin la cual de poco sirven el resto de habilidades conversacionales. ¿Se pueden coordinar acciones sin escuchar? ¿Atender necesidades? ¿Pedir? ¿Ofrecer? ¿Cambiar? Y, en concreto, pasa por desarrollar el tipo de escucha que conecta con el lugar desde el que el otro habla, que le legitima a pensar diferente y que hace surgir la posibilidad del cambio y de la transformación.

En las organizaciones, entendidas como redes de conversaciones orientadas a coordinar acciones para obtener resultados, una escucha apropiadamente entrenada impide que se atasquen los engranajes y permite que fluyan las relaciones de los profesionales que trabajan en ellas, que las personas brillen y que el aprendizaje sea una constante. Escuchar para liderar, escuchar para transformar.

**Haz clic y comparte:**  
[www.harvard-deusto.com](http://www.harvard-deusto.com)



“Escuchar, el principio de toda transformación”.  
 © Planeta DeAgostini Formación, S.L.

# ‘VISUAL MARKETING’. CUANDO UNA IMAGEN VALE MÁS QUE 140 CARACTERES

Según Detavio Samuels, presidente de la agencia internacional de publicidad GlobalHue Detroit y uno de los ejecutivos de éxito más jóvenes del sector, “la única cosa más corta que un tuit es una imagen”. ¿Cuántas veces hemos escuchado que una imagen vale más que mil palabras? Pues es una frase que se ajusta perfectamente a lo que pretende transmitir el llamado ‘visual marketing’, sin duda, una de las tendencias de márketing digital más relevantes en la actualidad

**Silvia Rodríguez-Donaire**

Cofundadora y CEO de Inno-Smart Barcelona

Con el paso de los últimos años hemos ido observando una evolución en la forma de comunicarnos y de consumir contenido. Primero disponíamos de las típicas webs informativas, que pasaron a convertirse en webs dinámicas o blogs”, con artículos de quinientas a mil palabras. Después, con el auge de las redes sociales, se ha promovido la compartición de contenidos a través de estas, pa-

sando del blog al microblog, hasta el punto de que, ahora, el contenido visual ha hecho que los medios sociales evolucionen del microblog al multimedia microblog, y podemos expresar mil palabras con una sola imagen. Y es aquí donde aparece el *visual marketing* (“márketing visual”). Lo definimos como una forma de comunicarnos con nuestros usuarios utilizando recursos gráficos. Sin duda, es una estrategia de márke-

ting digital que se ha revelado como una de las tendencias debido, sobre todo, al cambio drástico experimentado en el comportamiento del consumidor, que favorece las imágenes, los vídeos y las infografías. Todos los medios (y más a través de plataformas tan populares como Facebook, Instagram, Pinterest, SlideShare, Tumblr, Twitter o Vine) apuntan hacia el contenido visual por dos razones fundamentales:



## CUADRO. Un valor en alza

El contenido visual nos permite:

1. Ofrecer información de forma rápida y sencilla

2. Digerir grandes cantidades de datos en poco tiempo

3. Humanizar el contenido

- La capacidad innata del ser humano de procesar mejor y más velozmente la información que le llega de forma visual, por lo que los consumidores retienen y recuerdan, en mayor medida, aquellas campañas que están apoyadas por fotografías u otros recursos gráficos.
- La alta dependencia de los usuarios de los dispositivos móviles, herramientas en las que el contenido visual es el lenguaje por excelencia.

El valor del *visual marketing* se centra en la habilidad de transmitir nuestro mensaje de una forma emocional y atractiva. De hecho, su atractivo principal es su elevada capacidad para comunicar de forma rápida mensajes complejos y que difícilmente conseguimos transmitir plenamente a través de las palabras (ver cuadro). Pero ¿en qué se apoya su éxito? Básicamente, y sobre todo, en la forma de procesar la información que tiene el cerebro humano. Según Marcel Just, director del Centro de Imagen Cerebral Cognitivo de la Universidad Carnegie Mellon, la escritura es un invento de los seres humanos, “pero la naturaleza nos dio la

habilidad de ver el mundo visualmente e interpretarlo”. Un dato importante: el cerebro humano procesa las imágenes sesenta mil veces más rápido que los textos.

Así pues, nuestra capacidad innata de procesar la información de forma visual es la que nos motiva a consumir más el contenido de imágenes o videos que los textos. Algo que corroboran los resultados de MDG Advertising, que indican que los blogs que utilizan contenido visual relevante obtienen, de promedio, un 94% más de visitas que los que no lo usan. Además, el contenido visual en los medios sociales es de vital importancia: una publicación en las redes sociales con contenido visual capta más la atención de los usuarios que una simple actualización en formato texto, sin olvidar, por ejemplo, que las publicaciones de Facebook con contenido visual conectan con los seguidores un 120% más que las “normales”.

Pero ¿por qué el contenido visual tiene tanto éxito en los medios sociales? No es solo porque el contenido sea más agradable que el texto, sino también por su facilidad para ser compartido con otros usuarios. Un ejemplo concreto: en *e-commerce*, las imágenes de alta calidad son claves para incrementar las ventas. Según las estadísticas de MDG Advertising, el 67% de los consumidores online considera las fotos “claras y detalladas” más relevantes que la información de los productos o, incluso, que las valoraciones de otros clientes. Por otro lado, cada vez somos más dependientes de nuestros dispositivos móviles y, al mismo tiempo, tenemos cada vez menos tiempo para leer artículos de mil palabras desde nuestros smartphones. Esto nos impulsa a ser más usuarios del contenido visual, porque:

1. Nos ofrece información de una forma rápida y sencilla, de un solo vistazo.

**EL VALOR DEL ‘VISUAL MARKETING’ SE CENTRA EN LA HABILIDAD DE TRANSMITIR NUESTRO MENSAJE DE UNA FORMA EMOCIONAL Y ATRACTIVA. DE HECHO, SU ATRACTIVO PRINCIPAL ES SU ELEVADA CAPACIDAD PARA COMUNICAR DE FORMA RÁPIDA MENSAJES QUE CUESTA HACER LLEGAR A TRAVÉS DE LAS PALABRAS**

2. Nos permite digerir gran cantidad de datos en poco tiempo.
3. Nos ayuda a humanizar nuestro contenido, pues es parte de un lenguaje no verbal.
4. Se comparte fácilmente a través de los canales sociales.

### ANTES DE EMPEZAR

A pesar de su creciente valor, son aún pocas las empresas que están implementando efectivamente la combinación del texto con los elementos visuales en su estrategia de marketing digital. Pero aquellas que están decididas a emprender



este camino, han de saber que antes de empezar a crear contenido visual es importante que realicen un detallado análisis del sector, atendiendo especialmente a dos cuestiones:

1. Cómo trabajan sus competidores el contenido visual.
2. Cómo responde el público a los contenidos visuales.

Estos dos datos nos ayudarán a entender qué tipo de contenido visual puede funcionar mejor en nuestro ámbito de actividad y cómo

podemos conectar más y mejor con nuestra audiencia. En este sentido, también es de vital importancia tener bien definido el perfil de nuestros seguidores. Si compartimos contenido visual que no es relevante para ellos, este no ejercerá ningún tipo de efecto en nuestros usuarios. Pero si, de lo contrario, compartimos contenido afín a sus gustos, podremos incrementar el *engagement*. Para conocer a nuestro cliente y empatizar con él, resulta muy útil, por ejemplo, utilizar el mapa de empatía, una poderosa herramienta para

realizar una adecuada segmentación de la clientela.

## HACIA UNA ESTRATEGIA DE 'VISUAL MARKETING'

Para poder crear nuestro contenido visual, ya no necesitamos editores de imagen complejos, como Photoshop, ni contratar a diseñadores gráficos si ello no se ajusta a nuestro presupuesto. Actualmente existen muchas alternativas online, gratuitas o de bajo coste y fáciles de utilizar, que nos permiten componer nuestras imágenes para el contenido de nuestro sitio web y canales sociales. Canva, Clipping Magic, Word Swag o PicCollage son algunas de las más destacadas herramientas online de edición, aplicaciones móviles con las que crear imágenes impactantes para nuestra estrategia visual, aunque existen muchas más.

¿Pero con qué técnicas concretas podemos lograr conectar con nuestra audiencia? Cinco son los elementos de diseño que nos ayudarán a mejorar el impacto visual de nuestra marca en los medios sociales e incrementar su reconocimiento:

**1 PALETA DE COLORES.** Es clave que nuestra audiencia asocie un color a nuestra web para el reconocimiento de nuestra marca. Una marca siempre va asociada a un color determinado, y crear una buena paleta de colores beneficiará la imagen de nuestro sitio web, haciéndolo más coherente y acorde con la personalidad de nuestra marca. Por eso, si nuestra empresa aún no tiene asociado ningún color, debemos pensar en la personalidad que queremos denotar a través de la marca. Por ejemplo, si es una marca divertida y quiere inspirar creatividad, los mejores colores son los vivos o pastel. Si, de lo contrario, somos una aseguradora y queremos transmitir confianza, es aconsejable utilizar colores como el azul oscuro y/o marrones.

**Ejemplo.** En esto, Google es un ejemplo de empresa a seguir. Su paleta de colores es fácilmente reconocible, y la utiliza de forma consistente en todo su paraguas de compañías. Google apuesta principalmente por el rojo, el azul, el amarillo y el verde, colores que reflejan toda una cultura empresarial que se apoya en la creatividad, la innovación y la diversión.

**2 TIPOGRAFÍA.** Al igual que la paleta de colores, la fuente tipográfica también nos ayuda a reflejar la personalidad de nuestra marca. Tal y como se expone en Twitter: “Las palabras no solo poseen un significado, sino que transmiten un mensaje a través de las diferentes formas”. Por ello, lo más aconsejable es utilizar solo dos o tres tipos de letras diferentes. Si utilizásemos más fuentes tipográficas, podríamos distraer a nuestro público en cuanto al men-

## ADEMÁS DE LA PALETA DE COLORES Y LAS FUENTES TIPOGRÁFICAS, TAMBIÉN TENEMOS QUE SER CONSISTENTES EN RELACIÓN AL 'LOOK & FEEL' DE NUESTRAS IMÁGENES. EL USO CORRECTO DE LOS FILTROS EN ELLAS REFUERZA LA PERSONALIDAD DE NUESTRA MARCA

saje que queremos hacerle llegar, viéndose este diluido.

**Ejemplo.** Siguiendo con el ejemplo de Twitter, esta marca utiliza principalmente la familia tipográfica de Gotham: un estilo elegante y directo que no denota exclusividad. El hecho de utilizar el mismo tipo de fuentes en todo su material de márketing hace reconocible la marca “Twitter” en los diferentes canales sociales.



**3 FILTROS.** Además de la paleta de colores y las fuentes tipográficas, también tenemos que ser consistentes en relación al *look & feel* de nuestras imágenes. El uso correcto de los filtros en ellas refuerza la personalidad de nuestra marca. Y no solo eso, sino que el uso de un mismo filtro en nuestras imágenes ayudará a nuestros seguidores a reconocer nuestra marca entre las publicaciones de los canales sociales.

El primer paso para elegir el mejor filtro para nuestras fotos es decidir qué efectos pueden funcionar mejor para los anteriores elementos de diseño (la paleta de colores y las fuentes tipográficas) y el tipo de mensaje que queremos transmitir con esa imagen (diversión, confianza, alegría, pasión, etc.).

**Ejemplo.** En sus últimas campañas otoño-invierno, la firma de moda Zara ha utilizado el filtro blanco y negro para denotar un efecto *vintage* y maximizar el contraste de sus imágenes. Este tipo de filtro

confiere un deseado toque sofisticado y urbano a la marca.

**4 OPTIMIZAR IMÁGENES.** También debemos optimizar las imágenes sin comprometer su calidad, ya que, además de elegir la correcta, su optimización puede marcar la diferencia entre convertir a un visitante en cliente o hacer que no regrese más a nuestra web. Sin embargo, según Susana Morin, experta en redes sociales y *visual marketing* y autora del blog “lovevisualmarketing.com”, la optimización de las imágenes es uno de los elementos más descuidados en los sitios web. Nuestro consejo es optimizar las fotos con unos ajustes simples que permitan resaltar sus puntos fuertes sin sobrecargar el tiempo de carga del sitio web ni comprometer su calidad. Pero, antes de optimizar, es importante tener presente cuál es el contexto en el que se va a utilizar la foto y el tamaño que esta debe tener para su uso.

**Ejemplo.** Según el medio social que utilicemos, deberemos optimi-



zar la imagen con un tamaño u otro. Por ejemplo:

- **Twitter:** 1024 x 512 píxeles.
- **Facebook:** 940 x 788 píxeles.
- **Instagram:** 640 x 640 píxeles.
- **Pinterest:** 735 x 1102 píxeles.

Para resolver este problema, una buena idea es crear los contenidos visuales de los diferentes medios sociales con la aplicación Canva, ya que incluye las medidas y tamaños de los diferentes medios sociales.

**5 DISEÑO DE PLANTILLAS.** Una vez tenemos optimizadas las imágenes, identificados los colores que más se ajustan a nuestra personalidad y definidos los filtros y las fuentes tipográficas más apropiados para reforzar nuestro *visual marketing*, llega el momento de utilizarlos todos juntos cada vez que creamos nuevos contenidos para nuestra estrategia de *marketing* digital. Para ello es recomendable la creación de plantillas para dar consistencia y unificar todos estos elementos de diseño, y así

reconocer fácilmente nuestra campaña entre las publicaciones de los medios sociales. La “plantilla” es un diseño base que comparte unos elementos comunes (imágenes, tipografía, etc.) y que agiliza la edición, replicabilidad y creación de imágenes, reduciendo el tiempo y el coste.

**Ejemplo.** Oreo, la galleta creada por la compañía estadounidense Nabisco y propiedad de Mondelez, es un buen ejemplo de usos de plantillas para impactar en los medios sociales. Sus publicaciones incluyen todos los elementos de diseño, y permiten que la marca sea fácilmente reconocible por sus seguidores en sus muros. Por ejemplo, creó una plantilla específica para su campaña “*Daily Twist*”, con la que ha celebrado su centenario. Con esta acción, durante cien días, la empresa creó diariamente una imagen con la galleta como protagonista, que trataba de reflejar tendencias y temas de interés del momento. La campaña se inició con la imagen de una Oreo con siete capas de crema reproduciendo el arco iris para reflejar las celebraciones del Orgullo Gay, y a lo largo de las siguientes semanas se pudieron ver galletas con la efigie de Elvis Presley, con la crema de color rojo para celebrar la llegada a Marte del Curiosity o sujetando un vaso a modo de trofeo para felicitar a España por la Eurocopa. Según información de AdAge, la acción elevó en un 110% el volumen de interacción con los posts de la marca en redes sociales. Igualmente, cada publicación de la página de fans de Oreo utiliza una paleta de colores y una fuente tipográfica consistente. Sus publicaciones visuales contienen una imagen del diseño de una galleta Oreo con la fecha, un título y el logo.

Tanto el *marketing* de contenidos como el *marketing* visual nos permiten crear contenido de valor.

## INFOGRAFÍA: LA “ESTRELLA” DEL CONTENIDO VISUAL

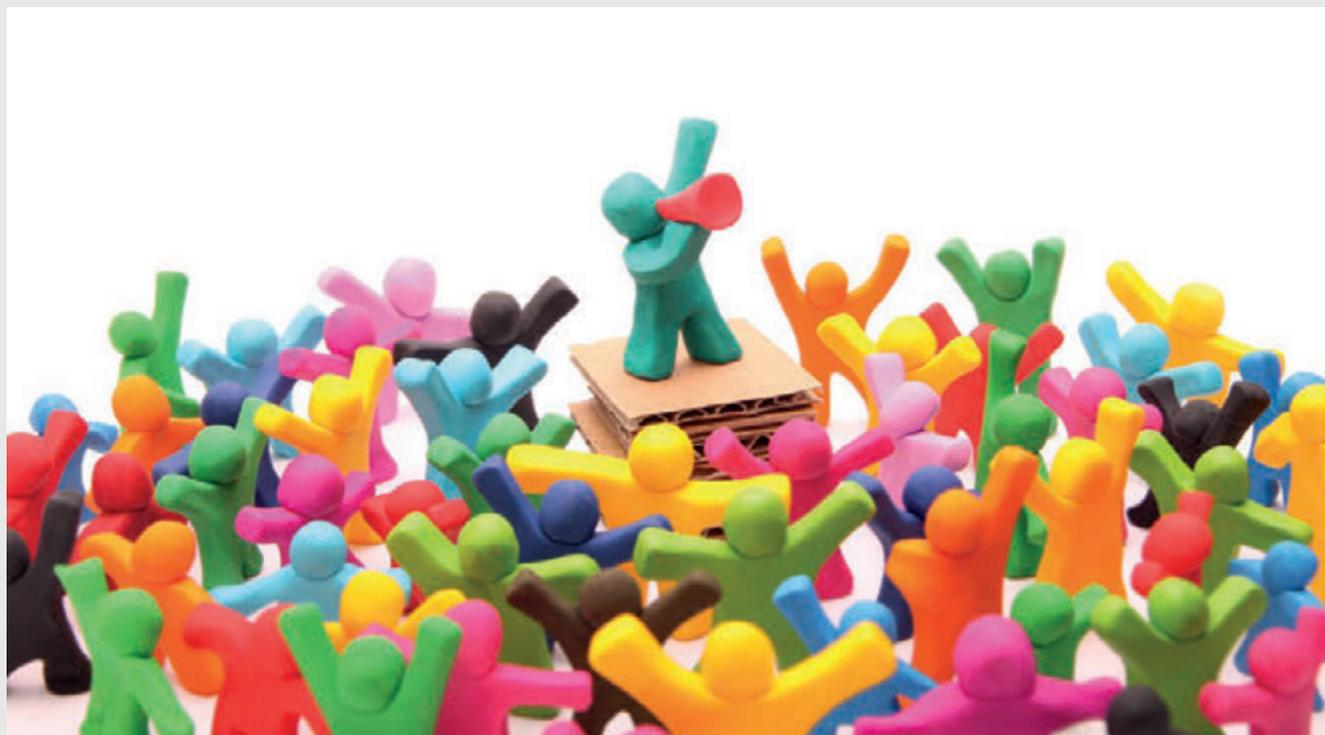
Sin duda, el elemento estrella del contenido visual es la infografía. Porque no solo nos ayuda a mejorar la presencia de nuestra marca e incrementar las comparticiones de esta en los medios sociales, sino también porque son las más citadas respecto al otro tipo de contenido visual, aumentando así nuestro posicionamiento web. Algunas de las razones por las que la infografía es el contenido visual más comparado en las redes sociales son su facilidad de comprensión y su formato simple y atractivo a la hora de mostrar una información tediosa en una sola imagen.

## ES RECOMENDABLE LA CREACIÓN DE PLANTILLAS PARA DAR CONSISTENCIA Y UNIFICAR TODOS LOS ELEMENTOS DE DISEÑO, Y ASÍ RECONOCER FÁCILMENTE NUESTRA CAMPAÑA ENTRE LAS PUBLICACIONES DE LOS MEDIOS SOCIALES

Pero, no nos engañemos: el contenido visual atrae y persuade mucho más a los usuarios que cualquier otro tipo de contenido. Si aprovechamos todo su potencial en nuestra estrategia de *marketing*, implementando un plan de *marketing* visual, podremos:

- Captar la atención del usuario.
- Llegar a más gente con nuestro mensaje.
- Dirigir un mayor tráfico hacia nuestro sitio web.
- Generar más *engagement* en las redes sociales y en nuestro sitio web.
- Mejorar nuestro ratio de conversión.

“Visual marketing”. Cuando una imagen vale más que 140 caracteres”.  
© Planeta DeAgostini Formación, S.L.



## Comunicación 'Agile': escuchar y transformar

La empresa, como red de conversaciones, se compone de infinitos diálogos simultáneos entre equipos, empleados y responsables. Unas conversaciones que son determinantes para el resultado de la compañía.

“Todo lo que sucede, sucede en una conversación”, venimos comprobando en EEC desde hace años. Una certeza que incluye a la comunicación corporativa, que también sucede en una conversación: la que la organización elige tener con sus colaboradores, clientes, proveedores y con la sociedad.

Por suerte, el aprendizaje colaborativo es también una tendencia en comunicación. El agilismo permite a las organizaciones reaccionar con velocidad a los requisitos del mercado, rectificar, aprender y volver a

empezar, reduciendo pérdidas, tiempo y recursos. Y si esto es posible, es gracias a la comunicación, y en concreto, a la escucha, pues escuchar implica dejarse transformar por lo que el otro dice.

### LÍDERES QUE ESCUCHAN Y TRANSFORMAN

Cada vez son menos las organizaciones que comunican de manera errática e unidireccional, y más las que apuestan por escuchar lo que sus clientes (internos primero) tienen que decir.

Las empresas que narran sus procesos, comparten su vulnerabilidad y practican la transparencia y la claridad generan vínculos profundos y estables, basados en la confianza. Un estilo de comunicación *pull* que

hace fluir las historias y proliferar los canales entre los departamentos de la compañía.

Cuando Comunicación y RR. HH. trabajan codo con codo, se duplican las oportunidades de generar *employer engagement*. El conocimiento en manos de RR. HH. permite evolucionar la comunicación hacia la segmentación, para mirar a cada empleado a los ojos.

Hoy, la conversación está siendo un juego infinito. Cada acción, o ausencia de ella, es un mensaje que no pasa desapercibido. Mejor, jugar: comunicar, escuchar, transformar y dejarse transformar.

---

#### Lydia Vidal

Responsable de Comunicación de la Escuela Europea de Coaching (EEC)

## El mejor mensaje no cambia

Comunicar es para las empresas similar al acto de respirar para las personas. Actualmente, si no comunicas, sencillamente, mueres. Es esencial hacer llegar de forma clara y eficiente un mensaje que contribuya a crear una identidad propia que sea capaz de generar valor y diferenciación para la empresa. La comunicación es una actividad clave para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización, y son reconocidos su impacto y su relevancia en los cada vez más competitivos mercados donde se desarrolla la actividad empresarial.

La comunicación del siglo XXI ha roto con los marcos teóricos que en tiempos pasados sirvieron de modelo para las estrategias de comunicación. En una sociedad interconectada donde los avances tecnológicos irrumpen con nuevos códigos, debemos aprovechar las posibilida-

des que brinda la comunicación digital en un entorno global que parece no tener límites. Nunca fue tan fácil tener voz en tantos escenarios y llegar a segmentos inaccesibles, pero nunca fue tan difícil conseguir alcanzar una alta cobertura ante la gran saturación de canales y fragmentación de las audiencias. En este nuevo entorno, la creatividad debe florecer para ser capaz de discriminar tu mensaje y que no se ahogue en un mar de millones de impactos. La generación de contenidos relevantes para el consumidor, unida a una gestión adecuada de todo el flujo de datos que favorezca una esmerada selección de medios y soportes, permitirá optimizar los presupuestos de comunicación.

Un tema que preocupa especialmente a las empresas es su “reputación”. Las marcas nunca fueron tan vulnerables a

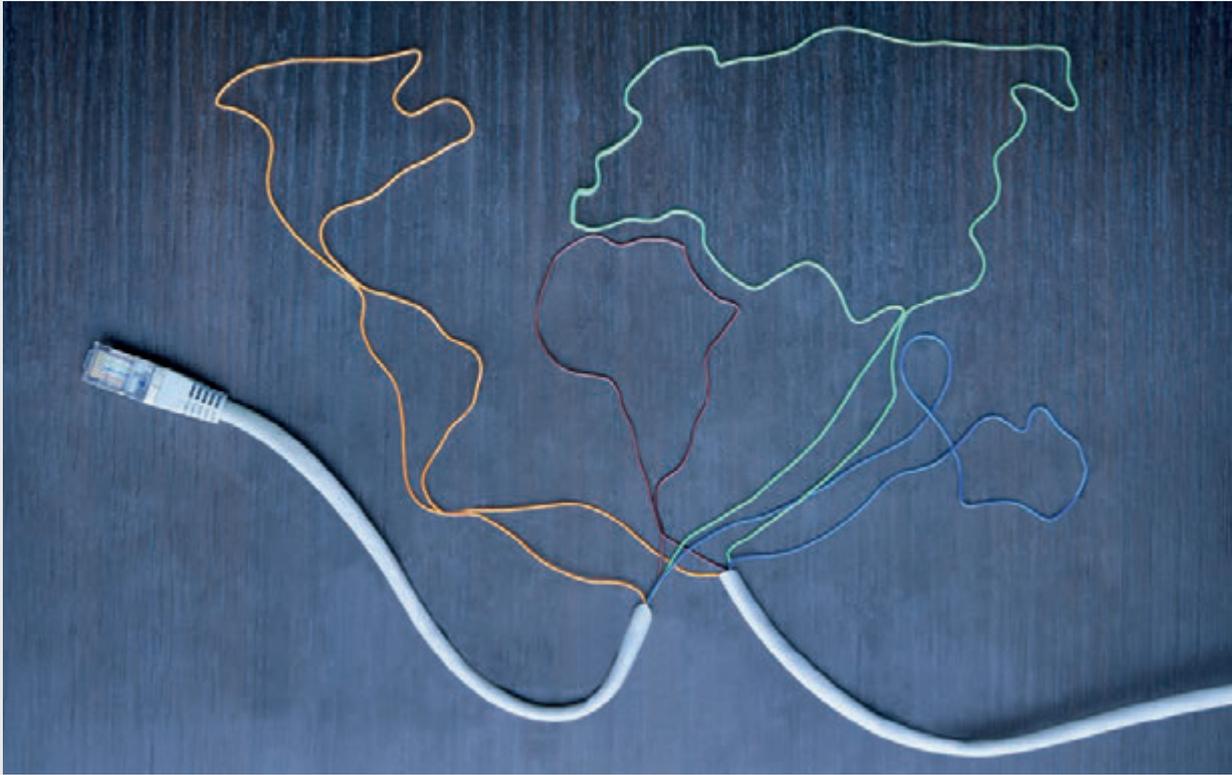
perderla. Fácilmente, un usuario de redes sociales se convierte en un activo comunicador capaz de ejercer el liderazgo de opinión. Por ello, ante un entorno multicanal, donde tiene lugar la inmediatez y es posible que cualquier usuario se convierta en prescriptor, debemos considerar la satisfacción de los consumidores como el elemento clave de éxito en la estrategia de comunicación. Pueden aparecer nuevos agentes, canales y códigos, pero el mejor mensaje para una empresa sigue siendo el mismo del siglo pasado: la satisfacción de sus consumidores. No hay mejor campaña de publicidad que la recomendación de un cliente satisfecho.

---

### Marta Tena

Profesora en IQS School of Management y directora de Comunicación y Márketing corporativo en IQS





## Con C de comunicación

Recientemente tuvo lugar en Lisboa el World Employer Branding Day, punto de encuentro para especialistas en marca empleadora de todo el mundo. PeopleMatters estuvo allí, un año más, y compartimos las tendencias que allí se expusieron:

- **Conversación:** la vía para generar relaciones entre la organización y sus audiencias internas y externas. Dejamos de publicar información y pasamos a intercambiar impresiones, a interactuar, a tratar temas que nos interesan, para conocernos. La conversación tiene lugar, principalmente, en el mundo digital, si bien los espacios analógicos empiezan a cobrar relevancia nuevamente. De hecho, el World Economic Forum, en su artículo “Generation Z: What to expect from

the newest addition to the workforce”, destaca que el 72% de la Generación Z prefiere conversaciones cara a cara en el entorno laboral.

- **Autenticidad:** en plena era de Instagram y del “postureo”, esa fuerte tentación de mostrar solamente nuestro lado bueno, la sociedad reclama una comunicación genuina, mensajes reales, contados por personas reales. Empleados que se convierten en embajadores de marca, entrevistas en formato “live”, todo para trasladar la realidad “sin filtros”.

- **Diversidad:** posiblemente, la idea estrella del evento. Las empresas se están esforzando por trasladar a candidatos, empleados y sociedad que valoran a las personas por lo que son y por cómo son, en

toda su extensión. La riqueza que aportan los equipos diversos en culturas inclusivas donde todos pueden sentirse parte de algo más.

Lo anterior nos lleva a la cuarta idea-tendencia: la experiencia del empleado. Porque todo suma. El vínculo generado con el talento externo y con la sociedad puede favorecer la decisión de dar el paso y unirse al equipo; una vez en la organización, cuanto vemos, cuanto escuchamos y cuanto vivimos refuerza que lo hicimos bien, que estamos en el lugar adecuado, y nos lo recuerda. Desde nuestro punto de vista, el Employer Branding se escribe “con C de comunicación”.

---

**Miriam Aguado**  
Directora en PeopleMatters

## Conversaciones de tú a tú en el canal apropiado

La digitalización está transformando el panorama empresarial. En el sector financiero, cuya materia prima es un intangible, esta transformación es especialmente evidente, con la aparición de bancos puramente online y *fintechs*. En la mayoría de aspectos de nuestra vida, sin embargo, lo que cuenta es el contacto humano. Así lo reconocen incluso empresas cuyo origen es puramente online, como Amazon, que envisionsa el futuro del “*retail*” como una fusión de lo físico y lo digital, y está abriendo tiendas en todo el mundo.

En la banca comercial, la oficina se mantendrá como punto de asesoramiento para planificar decisiones importantes. A la

vez, la banca tradicional ve cómo cambia de forma radical su relación con los clientes, que demandan una relación personal y de confianza, donde el proveedor de servicios financieros debe conocer exactamente la necesidad del cliente.

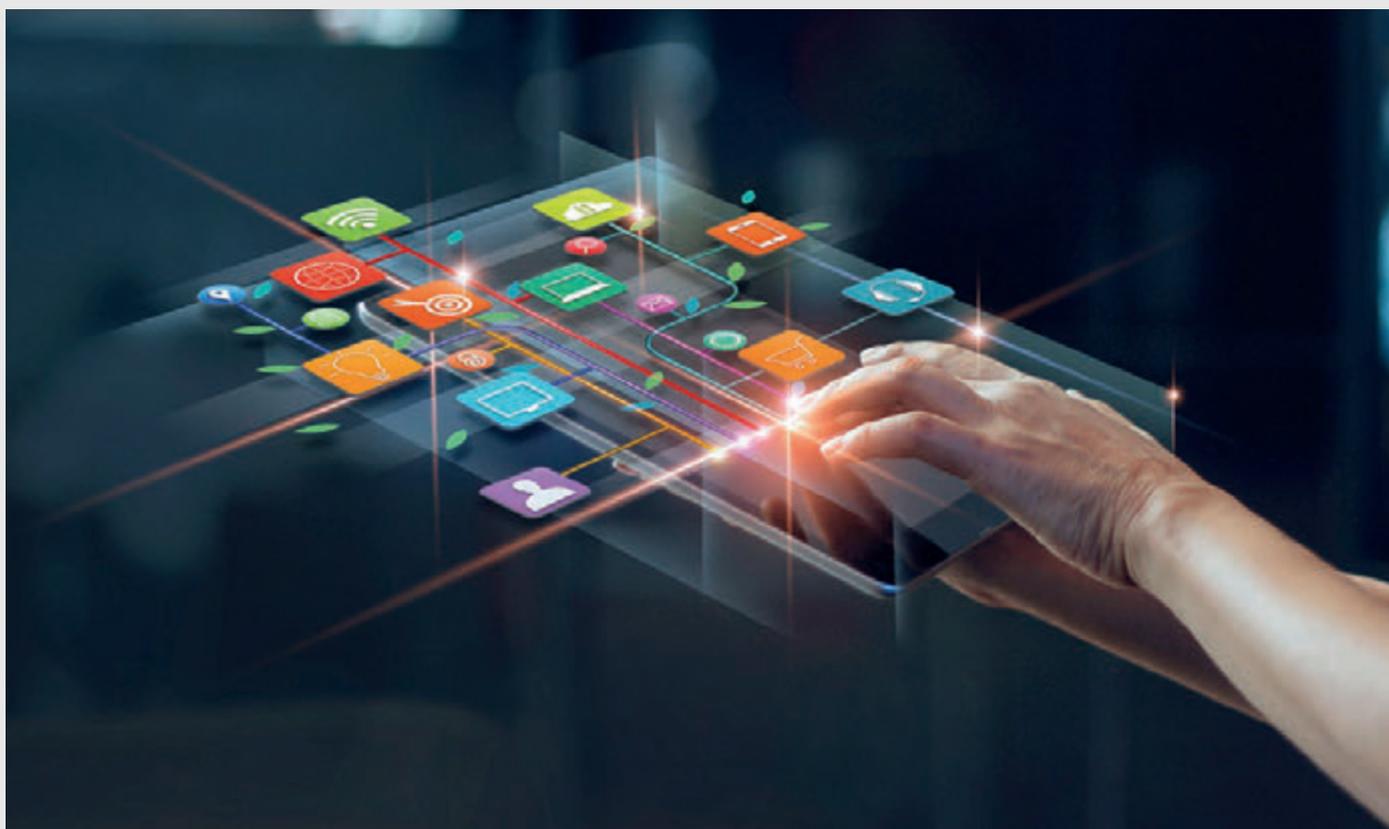
Los clientes exigen, cada vez más, interacciones de calidad que trasciendan el canal. La banca del futuro se basará en la confianza y en la calidad del servicio derivado del conocimiento cliente a cliente que nace de los datos que la tecnología es capaz de poner al servicio de las personas.

En este nuevo entorno, la comunicación comercial, que antes se canalizaba, en buena

parte, a través de modelos de publicidad masiva, se convierte en una conversación de tú a tú. El análisis de datos nos permite ajustar la oferta cada vez más al perfil del usuario y a sus necesidades. El reto consiste, además, en un mundo masificado de impactos, en encontrar el canal idóneo y el mensaje adecuado que sea capaz de llegar justo cuando el usuario siente la necesidad. Ya no se trata, como en los anales de la publicidad, de “generar deseo”, sino de ser capaz de detectar deseo y conocer el producto o servicio exacto con el que satisfacerlo en el momento adecuado.

---

**Raquel Carrillo**  
Directora de Márketing  
de Deutsche Bank España



# EVITE LOS ERRORES MÁS COMUNES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

El cambio es un factor omnipresente en cualquier empresa o equipo de trabajo. Cambian las tecnologías, cambian los procesos y cambian los objetivos, al igual que cambian las percepciones de los clientes y sus necesidades. Por tanto, los directivos tienen que estar atentos a estos cambios y ser capaces de gestionarlos con habilidad para conseguir lo mejor de las personas que trabajan con ellos

**S**i se mantiene atento para no cometer los siguientes errores cuando tenga que afrontar un cambio en su empresa o en su equipo, habrá conseguido allanar, en buena medida, el camino hacia el éxito:

**1 No intente imponer soluciones importadas de otra parte.** En lugar de ello, trate de desarrollar una solución propia dentro de la unidad que necesita el cambio.

**2 No trate de impulsar una solución única para toda la empresa desde la Alta Dirección.** Esto ha dado resultado solo en algunos casos, sobre todo cuando la organización necesitaba una renovación completa y todos sus componentes lo sabían. Si se trata de una empresa grande, las posibilidades de cambiarla completamente con un solo golpe maestro son mínimas. Es mucho más recomendable hacer que la solución sea específica para cada unidad o para cada equipo que se encuentre en situación de necesitar el cambio.

**3 No imponga el área de Recursos Humanos para dirigir el cambio.** Es mucho más conveniente otorgar la responsabilidad a los responsables de cada equipo o unidad y dejarles que sean dueños de su propio proyecto con el apoyo de la Alta Dirección.



**4 No confíe todo a una sola solución técnica.** Recuerde que las organizaciones son sistemas sociales, no máquinas. Para que funcione de forma eficaz, una solución técnica debe encajar dentro del tejido social del lugar de trabajo; de lo contrario, su sistema inmunológico la atacará. Las soluciones técnicas no suelen acertar al intentar localizar las causas originarias de los problemas y no consiguen enfrentarse a las actitudes, habilidades y motivaciones asociadas a ellos. Por ejemplo, hay algún caso de empresa que adoptó una solución técnica, pero se deshicieron de grupos de empleados que habían aprendido a trabajar juntos

y a apoyarse mutuamente en un entorno peligroso, por lo que los que quedaron se opusieron al cambio y este no funcionó.

**5 No trate de cambiarlo todo de una sola vez.** El mayor error de un cambio diseñado desde la cúpula suele ser que intenta hacer demasiadas cosas al mismo tiempo. A no ser que toda la empresa esté en crisis, el cambio debe empezar por la periferia y trasladarse poco a poco hacia el corazón de la organización.

"Evite los errores más comunes en la gestión del cambio".  
© Planeta DeAgostini Formación, S.L.

Lee cada mes

**Harvard Deusto** **MI**  
Management & Innovation



Porque estar al día  
para decidir mejor  
**sí que importa.**

La Harvard Deusto más práctica centrada en el impacto de la innovación en la gestión empresarial. Cada mes en tu casa los artículos más interesantes de tendencia empresarial, entrevistas y el dossier sobre temas que realmente importan en la gestión empresarial.

**79,5€**/año

**Harvard Deusto**

Suscripción anual.  
Incluye 10 revistas (excepto agosto y diciembre).  
IVA incluido.

**Suscríbete** tel.: 900 81 81 92

# Don't believe in limits

¿Límites? No te los crees, no te los creas, cuestionálos.  
Tú eres lo único que te impide llegar donde tú quieras llegar.  
Porque **¿qué sucederá si te atreves a romperlos?**

GROW INTO A  
**happener**

## Executive Education

- EXECUTIVE MBA
- PROJECT MANAGEMENT
- DIRECCIÓN DE MARKETING
- MARKETING DIGITAL
- DIRECCIÓN COMERCIAL
- RECURSOS HUMANOS
- DESARROLLO DIRECTIVO,  
INTELIGENCIA EMOCIONAL  
Y COACHING
- DIRECCIÓN FINANCIERA

Abierta convocatoria 2019  
Campus Madrid y Barcelona

**eae.es**  
**900 494 805**

**TOP  
25**

MEJORES ESCUELAS DE  
NEGOCIOS DEL MUNDO  
Ranking América Economía 2018

**TOP  
50**

MEJORES MBA  
EN EUROPA  
QS Global MBA 2018

**Bloomberg  
Businessweek**

**2018  
BEST  
B-SCHOOLS**